全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



图书在版编目（CIP）数据

李嘉诚：利润来自大趋势 / 李慧泉著. -- 北京：华文出版社, 2016.4

ISBN 978-7-5075-4454-1

Ⅰ.①李… Ⅱ.①李… Ⅲ.①李嘉诚—传记 Ⅳ.①K825.38

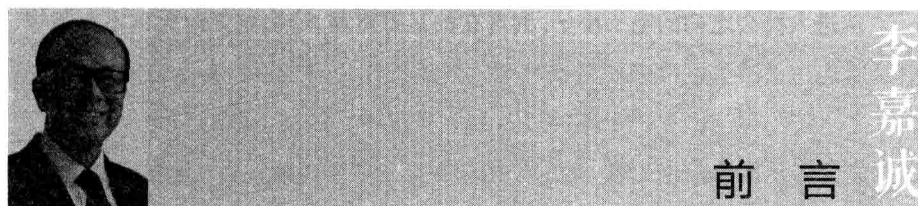
中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第062926号

李嘉诚：利润来自大趋势

著　　者： 李慧泉
出版策划： 李金水　蔡荣建
责任编辑： 潘　婕
出版发行： 华文出版社
社　　址： 北京市西城区广外大街305号8区2号楼
邮政编码： 100055
网　　址： http://www.hwcbs.com.cn
电　　话： 总 编 室 010-58336239　　发 行 部 010-58336267 58336238
责任编辑 010-58336197
经　　销： 新华书店
印　　刷： 北京欣睿虹彩印刷有限公司
开　　本： 710×960　1/16
印　　张： 21.75
字　　数： 300千字
版　　次： 2016年6月第1版
印　　次： 2016年6月第1次印刷
书　　号： ISBN 978-7-5075-4454-1
定　　价： 39.80元

版权所有　侵权必究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开
www.55188.com
理想藏书55188



前 言

有这样一个男人，他自 1999 年起，连续 15 年蝉联华人首富宝座！

他 17 岁就荣升为业务部经理。

他 22 岁创建长江塑胶厂，以“长江”向世人展示自己的鸿鹄之志。

他作为企业主，每天工作 16 小时，一直到七十几岁。

他为求企业发展，远赴西方偷师学艺。

他为抢得市场先机，整日操劳，不眠不休。

他始终坚持稳健中寻求发展，发展中不忘稳健的原则。

他以小博大，兵不血刃拿下英资控股公司，让华人扬眉吐气，被人们称为“超人”。

他的运作资本让人叹服，一只“橙子”卖到上亿元，成为商界的美谈。

他是一位管理奇才，旗下出现多位香港打工皇帝。

他主张做事先做人，他的影响已经超出了商界和企业家的范畴，是华人的一面旗帜！

他在香港信心危机爆发、移民潮汹涌期间，在“迁册问题”上态度坚决，稳住了一大批华商阵脚。

他老当益壮雄心不减，大举向海外投资，资本占据英伦半壁江山，在自己的商业史上写下浓墨重彩的一笔。

他就是李嘉诚，当代最成功、最杰出的商人之一，无数渴望成功的人心目中的偶像。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



从进入社会之初的毛头小子，到现在的亿万富翁，李嘉诚无时无刻不在坚守、信奉着他一贯的人生信条和做事准则。创建长江公司之后，李嘉诚的事业如同长江之水势不可当，在几十年的艰苦创业过程中，经过不懈的努力，公司已经发展成为多元化的企业王国。他的公司从香港发展到内地，从内地发展到国外，从名不见经传的小公司发展成为现在规模庞大、拥有数十万员工的跨国企业。先是塑胶花大王，后来又是屋村大王、地产大王、电讯大王、超市大王、电器大王，再后来便是港口大王、石油大王、3G大王，他的事业疆域在不断延伸、扩大……

融商融智融天下，做人做事做生意。求名求利求富贵，利人利己利大众。李嘉诚的成功智慧，影响了华人，更影响了全世界。他在商境低迷之时屡屡出手仍能赚得衣钵满归，被当作资本市场叱咤风云、收获丰厚的经典案例而列入世界管理大师的商业教程。李嘉诚，在成为世界华人首富的同时，也以浓缩了无数人财富缔造梦想的亲身经历成就了自己在华人心目中的神圣地位。他是全世界华人的骄傲，全世界华人的榜样！

商业有界，商道无界。风范长存，大商无疆！本书以细腻生动的语言、真实详尽的资料，全面记录了李嘉诚从一个贫困少年成长为华人首富的不凡历程，倾心讲述了世纪超人近一个世纪峥嵘岁月中奋斗的艰辛、成功的荣耀。让你直观、近距离地了解李嘉诚，探寻李氏企业长盛不衰的秘密，感受一代儒商的管理智慧、经营魄力和人格魅力，并从中获得巨大的启迪、无穷的力量，进而充实自己、鼓舞自己，书写自己的卓越人生篇章。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李嘉诚

目 录

第一章
峥嵘岁月多磨难，坎坷艰辛成长路

先祖搬迁定潮州 / 003
为避战火迁香港 / 007
天灾人祸一人挡 / 010
低眉顺眼跑茶楼 / 016
辗转跳槽为攀高 / 020
脚踏实地做推销 / 022
小跑堂荣升经理 / 026

第二章
万里长江立大志，塑胶花开遍香港

毅然辞工去创业 / 031
航船出海遇惊涛 / 034
诚实信用化危机 / 037

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



米兰打杂为偷艺 / 040
塑胶之花遍地开 / 048
打好广告宣传牌 / 052

第三章
纵横布局闯地产，一飞冲天震四海

风生水起置物业 / 059
地产股市任驰骋 / 064
地铁竞标始镀金 / 069
出资重建华人行 / 075
蛇吞和黄成超人 / 078
另辟蹊径超置地 / 086
击败英资控港灯 / 092
鏖战英资主九龙 / 101

第四章
收购大战逞英豪，超人再出大手笔

挺中资联手首钢 / 113
洞察天机巧收购 / 119
伺机而动好策略 / 122
分拆连锁齐上阵 / 124
分散投资降风险 / 130
突破瓶颈求发展 / 133
多元发展入华娱 / 135
整合玩具定广州 / 139

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章
打破商域广投资，进军海外夺市场

趁热打铁扩业务 / 145
进军海外架桥梁 / 151
大手笔投资海外 / 155
超人巧手摘甜“橙” / 157
TOM一出世人争 / 161
誓把中药国际化 / 166
再投资进军生物 / 172

第六章
惊涛骇浪若等闲，逆势扩张大气魄

居安思危谋远景 / 179
现金为王度危机 / 181
精简投资抛地产 / 185
高沽低买巧融资 / 188
借钱投资不可取 / 190
及时抽身避灾祸 / 191

第七章
海纳百川招贤士，知人善任辅大业

不拘一格用人才 / 197
广罗人才辅大业 / 200
任用洋人马世民 / 203
重用爱将霍建宁 / 206

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

聘请太傅袁天凡 / 209
栽培靓女洪小莲 / 215

第八章
财富有价情无价，大爱无声动天地

有情人终成眷属 / 221
哀悼亡妻做善举 / 225
至真至孝报母恩 / 227
巨金赎子见真情 / 229
念旧恩善待员工 / 231

第九章
垂范教子育俊彦，青出于蓝胜于蓝

远赴重洋炼幼苗 / 235
万博豪园展英姿 / 240
二公子特立独行 / 244
李泽楷自立门户 / 250
谁是李家新掌门 / 256

第十章
赤子心怀昭日月，功成名就报桑梓

荣归故里办医疗 / 263
筹建汕大育后人 / 265
投资内地建安居 / 271
会面小平办教育 / 273

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



天灾无情人有情 / 277

第十一章
做人做事做自己，风范长存一楷模

勤学苦练打根基 / 283
坚持到底不放弃 / 285
不断学习善总结 / 286
宽人严己始长远 / 288
克勤克俭是本分 / 291
能屈能伸大丈夫 / 293
真诚交友人脉广 / 295
为人处世称典范 / 298

第十二章
利国利民利天下，大商无疆耀全球

善意收购生意隆 / 303
袍金入账传美谈 / 304
分吃蛋糕求共赢 / 306
百亿救市品格高 / 308
利国利民利天下 / 311
迁册风波表决心 / 314
撤资巨举树新碑 / 317

附录一 李嘉诚大事年表 / 321
附录二 李嘉诚经典语录 / 330
参考书目 / 334

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章



峥嵘岁月多磨难，坎坷艰辛成长路

李嘉诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不经历风雨，怎能见彩虹。真正的英才，是在历经磨难之后被锻炼出来的。对于一个未成年的孩子来说，失去父亲犹如失去了可以依靠的大山。没有了任何依靠的李嘉诚，只能独自出门打工，寻求生路。但是，金子总会发光的，人才是不会被埋没的。李嘉诚凭借他的聪明才智和实干精神，17岁就当上了塑胶厂的业务经理……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先祖搬迁定潮州

潮州市位于广东省东部的韩江中下游，从汉武帝元鼎六年（公元前 111 年）成立古揭阳县算起，至今已有 2100 多年的历史。它以历史悠久、物产丰富、文化发达、人杰地灵著称于世，素有“海滨邹鲁”“岭南名邦”的美称。

潮州不仅风光旖旎，钟灵毓秀，而且是人文荟萃之地。唐宋两代有 10 位宰相由于各种原因来到潮州，带来中原文化，并兴利除弊，为潮州经济和社会的发展做出了贡献。唐代著名文学家韩愈被贬为潮州刺史，在这里留下了“为官八个月，江山易姓韩”的美谈。明清两代，潮州更是人才辈出，灿若星河。

李嘉诚的祖上最早定居在河南许昌。大约是明朝末年，河南省遭遇了百年未遇的特大旱灾。一个名叫李明山的读书人因受不了饥馑，决定举家迁出生活多年的古城许昌。当时的河南灾民一般都结伙前往辽河故道的关东，因为黑吉辽三省的广大沃土可以养人。然而，李明山却另有主见。他认为，如果随河南人统统下了关东，那么即便再广阔的白山黑水也怕人满为患。于是他与家人计议，决定另辟一条生活的蹊径：前往福建省的莆田。所以，这就是李氏家族向南迁徙的第一个落脚点。

莆田有一些河南老乡，这也是李明山一家人当初决定舍东北而改投福建的主要原因。但是，李明山一家在莆田并没有获得安身立命的条件。莆田并非读书人李明山的再生之地，他原想在此以教私塾为糊口之业，但这种希望很快幻灭。原因是他的河南乡音使他在莆田当地寻找不到生源。他的满腹才学，也因此而不受当地人的青睐，所以他的生活仍然过得相当清苦。李明山毕竟是文化人，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

久而久之，这里的乡民们也接受了这位河南秀才，当地一些贫困家庭的子弟也开始接受这位“布衣老师”，李明山就在莆田开办了一个“大私塾”。李明山认为，他在这里至少比为那些老财主的子弟上课好些。所以，李明山尽管收入甚微，但因有贫民子弟的拥戴，倒也心情舒畅。

不料，就在李明山准备在莆田做长久定居之计时，一场人祸降临了。当时正是明末清初，一天，福州大清官兵突然涌进了小小的莆田古城，他们杀戮的主要目标虽是尚未剪掉脑后长辫子的前明旧兵，但是城门失火，殃及池鱼。莆田城里激战不休，双方官兵死伤无数，百姓房屋竟也因此燃起了熊熊大火。可怜李明山一家好不容易在莆田城郊建起的一座草房，也在这场灾祸中被无情的大火焚烧了。于是，本来已随遇而安的李明山，不得不再次萌生迁徙之念。就这样，李明山携妻带子，又不远千里地向广东跋涉而来。

这时李明山已经五旬开外，再也不是当年从河南许昌向福建逃灾时的年轻人了。从莆田来广东的一路上，他和家人几乎奔波了半年，终于在大清元年的入冬时分，来到了东晋时期就小有名气的古城潮州。这次他选中的落脚点，是在距潮州不远的海阳县城，海阳同样物阜民丰。在李明山眼中，无论潮州还是海阳，都是他从没见过的人间天堂。如果说在许昌生活让李明山得到了中原文化的熏陶，在莆田暂居让这位民间才子获得了来自社会中下层人民的生活经验，那么在物华天宝的潮州海阳，则让学富五车的李明山饱尝了南粤文化的灵秀。

李明山之所以直投海阳，其原因也像他当年从许昌迁往莆田一样，因为此地有一批同从许昌故里南迁的乡亲们。早在海阳安家立命的许昌亲友们，对既有才华又有人情味的李明山的到来，当然是热烈欢迎的。他们都希望把自己的孩子交给这位老秀才来教，而李明山也渴望再像从前那样重执教鞭。不幸的是，经过从中原到闽南，再从闽南辗转来粤东的长途跋涉，等他到达了海阳，已经变得骨瘦腰软，缠绵病榻。

不过，李明山喜欢潮州的山山水水，尤其是那条蜿蜒流过古城的韩江，碧蓝透明的江波几乎可以照见他不再挺拔的身影。再看城外的笔架山和金山、葫芦山，三峰相连，巅连雄踞，城外群峦苍翠，树木蓊郁，把这个在东晋九年建起的古城环绕得如同盆地中的城郭。这在李明山眼里正是人杰地灵的好地方。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7hqh.net

李明山不能再以塾师为业，每日以药代食，自知来日已不多。所幸他看见李家的子嗣们都已长大成人，而且三个儿子都像他当年一样，虽然生活困境重重，倒也个个知书达理，学问不逊其父。就在李明山落户海阳的当年冬天，这位生于河南的老学究终于撒手人寰，驾鹤西去。不过他的后裔们却从此在这粤东大地上繁衍，成了一方颇有影响的人脉。他就是李嘉诚的先祖。李明山是李氏家族在粤东繁衍发迹的鼻祖，尤其是李嘉诚在香港商界的历史性崛起，给从河南迁徙而来的李氏家族带来了新的荣耀。李氏家族第十代传人李嘉诚，在香港富可敌国，并跻身于世界华人富豪的行列，毋庸置疑，李氏的先祖李明山功不可没。

李明山以后的六代人，当地史册几无记载。这是历史的遗憾，但延至李明山的第七代孙——李鹏万的时候，一度默默无闻的李氏家族忽然再度生辉。

李鹏万作为李明山的第七代后裔，他的成功在于接连两次乡试中以名列前茅的成绩成为佼佼者后，破天荒地在大清年考中成为可进京城为官的进士。须知，那时的进士不同于普通的举人和秀才，也不是一般在大考中成为官员的学子，李鹏万的全优试卷是经过皇帝的御览朱批之后，才从全国数以百计的优秀考生中脱颖而出，这在边远的粤东更是凤毛麟角。所以，当李鹏万中了京官的消息传至海阳时，全城轰动。整座潮州古城都为这位给乡亲们增光彩的李鹏万张灯结彩，燃放爆竹，接连庆祝了三天三夜。真可谓潮州地区古来罕见的喜事！

同治二年（1863 年），李鹏万参加了在紫禁城文华殿举行的大考，他再一次成功了，摘取了文华殿上的桂冠，成为让所有京官羡慕的文官八贡之一。

李鹏万毕竟不同于那些不学无术、每日钻营官场的六部九卿，学识的渊深和与生俱来的善良品质，都让他自感难以适应大清恶浊的官场。尤其是尔虞我诈且又处处充满险恶的朝廷高层，对于素以国家社稷与天下黎民为重的李鹏万来说，如履薄冰。他感到京官难做，有些高处不胜寒。于是李鹏万于光绪六年（1880 年）冬天，挂冠而回阔别多年的故里潮州。就是从这时起，李氏家族离开了生活多年的海阳县，迁往当时的通衢大镇潮州定居。这时的李氏家族更加烟火繁盛，凭借祖上余荫和李鹏万做过京城大吏的影响，李氏兄弟在潮州地区仍是功德无量的名门望族。在李鹏万的膝下有二子，一为长子李起英，二为次子李晓帆。李鹏万在两子之中，尤其喜爱次子李晓帆。李晓帆就是李嘉诚的祖父。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李晓帆生子李云经，李云经就是李嘉诚的父亲。

李云经以老父李晓帆的教诲为自己的行动指南。他也的确是一个头脑机灵、天资聪慧的孩子。他 4 岁时就能背诵唐诗，5 岁时可以写汉字小楷，到了七八岁，李云经已能阅读清人袁枚的《随园五记》了。到了十几岁时，李云经在父亲的指导下进入北门街的一家私塾，执教的老师对李云经的博学强志感到万分惊讶。本来李云经如果继续这样苦读经书，坚持下去肯定能有出头之日。可是，就在他 14 岁的那年秋天，父亲李晓帆病故。家中只有老夫人带着儿子李云经和李奕生活，生计一时难以为继。当时尚未到弱冠之年的李云经看到新寡的母亲独自支撑面线巷里那五间北屋的桂树小院，心中忽然感到肩膀上的担子变得更加沉重了，如果他继续读书势必要给母亲增加负担，于是他悄悄动了外出谋生的念头。他远渡南洋来到马来西亚，做起了食糖、茶叶、日用陶瓷、玻璃制品和咖啡豆等货物买卖生意，由于不善经营，几乎血本无归。

经商受挫折以后，李云经返回故乡，决心自己在家学习，以便完成中学的学业。有时他遇上不懂的难题，就去潮州中学求教，可是因为他没钱读书，只能躲在教室外偷听老师讲课。好在他勤奋认真，在 1927 年的潮州中考时获得了“同等学力”。这样，他就有了可以进学校教书的资格了。

三年过后，李云经结婚了。这座桂花飘香的小院里响起了喜庆的鞭炮声。他给寡母娶回家来的新媳妇名叫庄碧琴，也是一位知书达理的姑娘。这庄碧琴虽然不是大家闺秀，但在潮州也是一户有名气人家的小家碧玉。她不但生得娇美娴静，而且举止端丽、温文尔雅，她之所以肯下嫁清贫的李家，看重的就是李云经忠厚正直的人品，还有他的真才实学。庄碧琴嫁进李氏门庭以后，相夫教子，给这个书香门第平添了几分温馨之气。尤其让李云经深感宽慰的是，庄碧琴对其孤苦伶仃的老母亲非常孝顺。她的孝心很快就被民风纯朴的北门街面线巷的居民所知，传为美谈。

李云经与庄碧琴新婚的喜庆气氛尚未从这桂树小院散尽，李家的另一件喜事又接踵而来。

一年以后，也就是 1928 年 7 月 29 日，静静的桂树小院在凌晨时分传来一声脆亮的婴儿啼哭声，李云经的儿子降生了。这个婴儿就是本书的主人公——日后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财倾香江、名冠海内的香港长实集团主席李嘉诚！

李云经最初是在潮州小学当代课教师。1931—1933 年，李云经又到隆都的后沟小学担任教导主任。之后，他每到一所学校，都会把学校办得有声有色，学生的成绩明显提高。后来潮州教育局将他调往澄海中学担任校长。

历史的车轮转到了 1937 年春天。此时，李云经已经把破败的澄海中学彻底改变，焕然一新的校舍与严整有序的教学队伍，吸引着远近各方的目光。潮州附近学校的学生们把李云经整治澄海中学的传奇经历传到街头巷尾。李云经准备在澄海中学扎下根来，再也不想随别人的意愿到处调转了。然而天不遂人愿，就在他想在澄海中学扎根时，北平传来了“卢沟桥事变”的消息，他那平静的心绪突然被日本人的枪声打乱了。

为避战火迁香港

1939 年 6 月 21 日，一个让李云经全家人震惊的消息终于传来：日军在继攻陷汕头之后，正以不可阻挡之势直向潮州扑来。1940 年元旦，李云经带着全家人在凛冽的寒风中向着预定的目的地——后沟迁移。

经过千辛万苦的长途跋涉，李云经一家终于来到后沟。李云经的弟弟李奕就在后沟的小学校里教书。李奕的眉眼很像李云经，也有一股与生俱来的潇洒书生气，只是他比哥哥的身材稍矮一些，穿着一袭灰布长衫，显得彬彬有礼。两年前，李奕结婚成家，妻子也是当地的小学教师。夫妻俩忽见大哥在刮着北风的冬天里把生着重病的老母亲带到了后沟，都颇感意外。老太太见到久别的李奕，眼泪便“刷”的一下如同断了线的珠子，扑簌簌地往下流，这时老人已经不能说话了。李云经催促二弟马上找寻当地的医生，对母亲进行医治。乡医被请来以后，才发现老人的病情十分危重，李氏兄弟俩到处寻找中药，庄碧琴和弟媳妇忙着给老人生火铺床，一家人都没有想到，总算把老母亲从日本人即

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



将逼近的潮州城里转移出来，可是经此远路跋涉，老娘竟然连热好的羊奶也喝不下了。

在新春过后一个下着细雨的夜里，老人终于撒手人寰。李云经仿佛处于噩梦之中，他没想到慈爱的老母亲最后的结局竟然是在战乱中丧生。本来他和李奕都想为老人大肆举丧，隆重地操办一番，以遂平生心愿。然而当时的日军不但已经占领了潮州，而且正在向后沟方向逼近。当地百姓也闻风而逃，李云经和李奕只好草草把老娘安葬在后沟的半山墓地里，兄弟两人跪倒在土坟之前放声恸哭不已。不多久，李云经便带着妻儿含泪离开了后沟。

那时，李云经也想随那些逃难的人们前往四川。但从骨子里反对强权暴政，宁死也不肯屈膝给日本人做事的李云经，对自己将来的命运做了一番分析。他知道依自己的才学和在当地的威望，无论他在潮州附近何地，只要日本人打进来，都会主动找他出任伪职的。他也可以像那些没骨气的人一样，在日本人优厚的利禄诱惑下觅得全家人的生存空间。但是，父亲一生为人清白，李氏祖辈在潮州地区几代人的忠正遗风，都深深地影响着他，李云经无论如何也不肯屈膝当汉奸。要想生存下去，他就必须义无反顾地独闯一条生路。

庄碧琴早把丈夫多日来茫然无措的窘境看在眼里。就在母亲病逝不久，她劝导他说："云经，既然在潮州地区再无可以存身之地了，我看倒不如远走他乡为好。"

李云经说："正是此理，古人说天无绝人之路。可是，碧琴，天下虽大，哪里是咱们的存身之地呢？"

庄碧琴说："我也想了许久，如果在内地实在无法生活，不如就投奔家兄去吧？"

愁苦中的李云经眼睛一亮："你是说咱们也去香港？"

庄碧琴点了点头："现在只有这一条活路了。我想，家兄在香港的生活虽也不如意，可总比我们强得多啊。更主要的是，日本人现在至少还不敢占领香港，因为那里可是英国人的天下呀。如果咱们到了香港，你不就可以永远远离日本人了吗？"

李云经低头沉默不语，他不敢肯定庄静庵会帮自己。庄静庵在香港生活

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


多年，虽然是自己的妻兄，但李云经自从与庄碧琴结婚后，始终与庄静庵不曾有过一面之缘。在这兵荒马乱的年月，他一个读书人贸然携家带口地投奔这位尚未见面的妻兄，总有些不好意思。

此时，庄碧琴早已窥破了他的心思，便说："云经，我了解你的性格，你是有学问的人，只要有一线生活的希望，也不想依赖他人。可是，如今是战争的形势啊，在国内不想当亡国奴的人，不到香港这个没有战争的世外桃源去，还能往什么地方跑呢？"

李云经望着与他患难与共却毫无怨言的妻子，心中无限感动。尤其是庄碧琴已把话说到他的心坎上，便感动地说："我也想到香港谋生，毕竟日本人不敢到那里横行。可是，我和家兄毕竟还没有见过面啊，就这样求上门去，还不知家兄如何看我呢！"

庄碧琴说："你真是想多了。其实，我哥哥倒是一个相当本分的人，他早就羡慕有知识的人，我当初嫁你，他也是赞成的。至于始终没有见面，也怪不得你，因为他在香港已有几年不曾回来了，而今咱们千里迢迢到香港去逃难，大哥他能袖手旁观吗？"

李云经见妻子说得有理，左思右想，又没有可行之路。最后他终于同意妻子的主意，决心前往香港发展。他们在一个凄冷的冬夜，惜别了弟弟李奕和弟媳，一家人悄悄地上路了。

摆在李云经夫妇面前的现实问题是，香港在哪里？走哪条路才能到香港？尤其在兵荒马乱的战争年月，李云经一家既无便捷的交通工具，也无足够的旅费盘缠，就踏上漫长的赴港之路，真不知道走到何年何月才能到香港，不知道路上会有多少凶险之事发生。李云经准备从海上前往香港，可是，澄海县虽然距海陆较近，不过可在海上航行的船只大多为逃避日军的偷袭而远避于深海，根本无法找到任何船只。再说，即便找到了船只，李云经也无法拿出那笔昂贵的租船费用。于是，他和妻子商量，还是靠两条腿一步步走到香港去。

主意既定，李云经一家就出澄海到揭阳，然后再经惠州来到了陆丰。一路上虽然没有遇上打过来的日军，不过逃难的人群宛若黑压压的长龙，当李云经看到那些背负行囊，偕妻拖子、扶老带幼的人们，心中就感到万分苦痛。再看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看自己一家人，刚出澄海时尚有弟弟给的一些盘缠和干粮，但到了惠州时，一家人就没了钱粮，只好靠李云经沿路打工度日。好在那时的李云经尚有体力，他可以随时给当地人拉车、装柴草、搬家或者修房子。打零工所得的报酬当然很少，不过总还可以解决妻儿的简单衣食。

就这样，他们从 1940 年 2 月中旬上路，一直走到 5 月，方才到达了宝安县。

“碧琴，现在快到香港了！这回咱们总算快走到香港了呀！”李云经来到距香港还有几百里的宝安县时，已是春暖花开的时节。当初他们一家人从澄海逃出来的时候，身上穿的厚衣服，经过 4 个多月的曲折辗转，多已衣衫褴褛。特别是在接近香港的地方，气温升高，时不时地又有滂沱大雨袭来，家人急需换季的衣服。李云经需要马上给他儿子嘉诚解决一件夏衣，可是，当时在路上连吃饭的钱也捉襟见肘，又哪里有钱买衣？这样又走了一个多月，大约在当年 7 月，一个赤日炎炎的夏日，李云经一家终于出现在香港人头攒动的街头。

其实，李云经逃亡到香港的另一个原因，是长辈的亲友中有一人被日本人任命在当地做高官。此人与李云经甚有交情，每隔一两天便派人来游说李回潮州替日本人做事，李云经坚决不干。为了避免发生意外的事情，只好与这位亲友不辞而别。

天灾人祸一人挡

香港，在李云经眼里宛若一个万花筒般的纷乱世界。一路上已经路过惠州、广州等大都市的他，没想到香港这英国人的天下，居然也是混乱一片。虽然那时香港尚不十分繁华，不过毕竟与广州大不相同。仅古怪的街名就让他觉得不可理喻，什么铜锣湾，什么快活谷、荷里活道，什么旺角和尖沙咀。更让李云经无法接受的是，香港那些狭窄街道上的路标几乎都是英文书写，而人与人之间的对话也是难懂的英文，即便偶尔遇上几个广东人，说起话来也都掺杂着难懂的英语。前半生潜心苦读国学的李云经，来到香港才意识到他从前学的知识在这个随处可见黄发碧眼英国人的城市里，全无用武之地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

到达香港的当天下午，庄碧琴就带着丈夫和儿子辗转找到繁华的香港中环，她是从大哥在香港写给她的一封家书上得到的地址。而今当她浑身风尘地带着亲人来到这条人流熙熙攘攘的长街上时，才发现哥哥开设的钟表店并不好找。在她和李云经问路的时候，除了语言障碍之外，中环附近的大街小巷也乱如麻。他们从中午一直打听到下午时分，才找到德己立街附近的一条名叫兰桂坊的小巷。在这里，李云经发现小巷虽然路面狭窄，可是路两旁的大小店铺却一个挨着一个。一家家相互拥挤的店铺，都由五彩缤纷的招牌彼此相连。巨型楼房之间的空隙几乎小得让人喘不上气来。忽然，李云经发现前面有一块写有“香港中南表行”的招牌，他对妻子一指，庄碧琴高兴得差点掉下泪来。她冲进店门，蓦然发现一张熟悉的面孔从一堆杂乱的钟表零件中露出来，那正是她阔别多年的胞兄庄静庵！

“哥，你让我们找得好苦啊，还认得我吗？”“哦，是碧琴到香港了呀？”庄静庵有些意外地迎出玻璃柜台。十几年光阴过去了，出现在他面前的，再不是儿时依偎在哥哥怀里撒娇的小姑娘，而是一位出落得颀长清秀的小妇人。庄静庵此前虽然早从潮州来港的乡友口中知悉庄碧琴已经结婚嫁人的消息，同时听说妹夫是一位当地很有声望的中学校长。他也曾为妹妹和妹夫的新婚寄去一笔礼金，然而如今当妹妹妹夫一家人真来到自己的钟表店时，庄静庵还是愕然地睁大了眼睛，他上下把妹妹和妹夫打量一番，说：“如果我没猜错，这位就是李云经吧？”

“哥，是我！”李云经担心的事情并没有发生，他知道从潮州出来的妻兄庄静庵早年曾先后在惠州和广州给人打工。由于庄静庵从小学得一手修理钟表的好手艺，所以在别人开设的表店打工时，积攒了一笔钱财。后来，庄静庵感到自己的手艺虽然超群但是仅能换得一些微薄的薪水，让他无法继续养活家小，他索性只身来到香港淘金。李云经没有想到他的妻兄如今竟在寸土寸金的香港，尤其是中环这商铺集聚之地，能拥有一处属于他自己的店铺。面前的妻兄不但没有轻视衣衫褴褛的他和儿子，反而亲昵地上前紧紧握住他的手说：“云经，我早就听人说你是个人才啊。本来是当校长的秀才，没想到如今也到了香港，这都是兵荒马乱给咱造的孽啊！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

庄碧琴向哥哥哭诉了他们一家路上经历的颠簸困苦，尤其是说到潮州故里因日军的侵入民不聊生、四处奔逃的前因后果，庄静庵也忍不住洒下一掬同情之泪。他向妹妹询问了娘家人的近况后，马上安排店中伙计为他们准备一席饭菜。庄碧琴、李云经和儿子李嘉诚，在路上早就几天不曾吃一顿饱饭了，这时见了满桌丰盛的粤菜，哪里还顾得上许多，当着庄静庵的面就狼吞虎咽起来。

“大哥，没想到我们也会来香港，我也不想给大哥添麻烦。可是，在潮州实在无法活下去了。”李云经见妻兄态度和蔼，丝毫没有富人的架子，紧张的心绪开始平复下来。吃完晚饭，庄碧琴和儿子嘉诚都在大嫂的安排下早早安歇了。李云经却毫无睡意，他和妻兄庄静庵在表店门市里品茗闲聊，说：“我想马上找点事做，我是个闲不住的人啊！”

“不急不急，”庄静庵却挥手劝止了他，叹息一声说，“从前我从广州来到这里之前，也有人说香港是个淘金的世界，还有人说香港就连马路也是金子铺成的。可我到香港一看，才发现这个英国人统治的天下，其实打工也并不容易。我当时找了几家表店，心想：凭我的手艺，只要有个铺面就不愁挣不到吃喝。可我来后接连找了几家钟表店，才发现给老板打工竟然比广州还不容易，更不要说自己开一家表店了。”

李云经听了，有些黯然。

庄静庵继续说：“后来，我决定离开钟表店，先到其他店铺里打工。因为在香港，靠技术混饭吃，同行往往是冤家，如果想在哪一家钟表店里发迹，几乎是痴心妄想。为了能多挣钱，我什么活都干过，有时还去码头做搬运工。就这样，我从 1934 年一直干到 1937 年，总算有了一些积蓄，后来才恢复干老本行了。”

李云经心头沉重，忍不住咳嗽起来。在惠阳向香港进发的这一路上，因为劳累、颠簸，还有日军围追的惊吓，他的身体状况变得很糟，好像因为感冒落下一个咳嗽的病根。如今庄静庵见妹夫咳嗽不止，有些意外地说：“云经，你千万别以为香港就是金银之地，可也别误认为这里无法生活。只要有大哥我在，就有你们一家的饭吃。不知你年纪轻轻，为什么面色这样枯黄，而且还咳嗽得如此厉害呢？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"没大事儿的，大哥，咳嗽不能算个病嘛。"李云经感激妻兄对他的关心，没想到他们初次见面竟投缘对意。他急切地说："我现在不想别的，就想尽快在香港找个职业，这样也好养家糊口啊！"

"不急，吃饭有我，找职业的事嘛，其实是急不得的。"庄静庵见妹夫这样谨小慎微，也猜到他是不希望长久留在自己家中。于是庄静庵就劝他说："放心吧，我会求朋友给你找事做的。不过，你的咳嗽也大意不得。云经，你要知道，如果没有好身板，在香港又如何能挣一口饭吃呢？"

尽管庄静庵几次催促妹夫前去诊所看医生，可是那时的李云经身无分文，哪里敢去费用昂贵的医院求医呢？不多时，庄静庵就通过友人，给妹夫找到一份工作。直到这时，李云经才知道，妻兄庄静庵开在中环闹市区的钟表行，仅仅只是他中南表行的一个分店，经过庄静庵几年来在香港的艰苦打拼，现已从当初一家名不见经传的小表店，发展成为有两家分店的大表行了。其中最大的一家开在香港的闹市湾仔，另一家分店则设在北角。本来庄静庵有意让李云经留在他的分店里，可是李云经却说："我不懂钟表，还是做些其他事吧。譬如我懂得国语，可不可以做些书写文字的工作。如果能有教国语的小学校就更好了。"庄静庵对香港的情况比较了解，他知道当时还没有专教国语的学校，给妹夫找个教书的职业是很不现实的。于是，就委托朋友给李云经在一家商行找了个事做，其实也就是记记账目之类。

虽然初来香港，不懂英语，但由于潮州地处广东和福建交界，对于香港地区特有的广东话他倒也听得懂。李云经很快就熟悉了商行记账的工作。因为他勤勤恳恳做事，平时又不多言多语，再因有庄静庵引荐，所以老板待李云经不错。让李云经尤为欣慰的是，庄静庵又为他们一家人租了一间位于九龙的民房，虽然并不宽敞，但在当时已让李云经感到满足了。

本来他们一家的生活渐有起色，可是，不幸的事情再次发生了。就在李云经一家从潮州搬到香港一年的光景，太平洋战争爆发，1941 年 12 月 25 日，日本军队开始向香港发起进攻。那天清早，李云经刚刚走出家门前往位于九龙半岛的汇丰商行上班。可是，就在他刚走到公共电车站前时，远方突然响起一阵爆豆般的枪声。开始时，他误以为谁家在燃放鞭炮，后来大街上到处都是惊慌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

失措的人影，不分男女老少纷纷在向街口拼命地奔跑，他知道战事已经来了。对日本人侵略行径深恶痛绝的李云经来说，他虽然在香港的商行里只是一个小职员，可他无时不关注国内外的战事情况。他在关心内地抗战的消息时，也不时从香港的报纸上了解日本军队的最近动向。特别是当他了解到美国夏威夷的珍珠港事件以后，李云经就意识到他从内地历经千辛万苦才来到的香港，很可能也要变成日军军事肆虐的战场。因为日本空军敢于向美国空军宣战，显然对英国也有所觊觎。就在李云经感到战火随时可能烧到香港来时，他毅然报名参加了香港工友会组织的义勇军，这与英国人在港组织的学生义勇军形成了两个相互配合的民间团体。李云经也像在潮州时一样，只要有人组织反对日军的组织，他都愿意积极参加。不过，李云经始终不敢相信日本人会如此之快就发起战事，现在远方的天际已经弥漫起浓黑的烟云，激烈的炮声已经轰然响起了。

就在当天晚上，香港和九龙同时炮声大作。入夜时分，香港岛方向的夜空已被炮火映红。李云经意想不到的惨剧终于发生了，就在这圣诞之夜，日本军队迅速地占领了香港。更让李云经震惊的是，英国总督居然在重兵压境的形势下，挂起了示降的白旗并宣布向日军无条件投降。

翌日清早，当李云经看到门前大街上到处都是淋漓的鲜血，横七竖八躺满了遇害的香港市民尸体时，气得双眼迸火，恨不得冲上大街和那些手持刀枪的日本兵拼个你死我活。庄碧琴在后牢牢把他抱住，百般相劝，方才把他拉进家中。李云经虽然进了家门，可他气得脸面发白，浑身颤抖，突然“哇”的一声，喷出一口热血，然后一个踉跄跌倒在地，就不省人事了。

自此，李云经病情突然转重。刚到香港时他只是不住地咳嗽，那时李云经对此病并没有引起注意，只认为这是感冒的后遗症。但他没想到这无休止的咳嗽原来可能危及自身的性命，严重的时候，甚至让他不时咳出血来，最为严重的一次，竟然吐了大半盆鲜血。后来，在庄碧琴和庄静庵的多次劝说下，李云经才不得不前往玛莉教会医院求医，医生的诊断很快就出来了，原来李云经是得了严重的肺病。在当时的中国，肺病曾经被称为肺痨，一般被视为难以治愈的绝症，即便是英国人办的教会医院，在当时也难以用药物加以医治。所以，当李云经听说自己的病被判定死刑后，心情忽然变得沉重起来。日本人占领香

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

港以后，李云经的病情愈加严重起来。虽然病情转重，但李云经仍然坚持上班，直到那家商行因战事紧张而倒闭为止。到了 1943 年深秋，李云经的病情越来越严重，身体也越来越消瘦，甚至到了卧床不起的程度。

庄碧琴和她兄长庄静庵为救他一命，在香港和九龙遍请名医调治。怎奈当时的医疗条件极差，尽管英国医生施行了多种治疗方案，也难以让病入膏肓的李云经起死回生。

在父亲住院期间，李嘉诚尽心侍奉，哪怕是刮风下雨，也阻挡不了他去医院探望和照料父亲的行动。他每天都极早到医院，逗留到最后时限才肯离去。在父亲的病榻前，李嘉诚从未表现出丝毫的哀伤，以免父亲挂虑。当父亲问他有什么话要说时，李嘉诚以坚定的眼神望着父亲，充满信心地说："你一点也不用担忧，我绝对不会让你失望的。"

当年初冬，李云经已经进入弥留状态，微细的脉搏宛若游丝一般，到了最后，水米几乎都难以入口。就在李云经病逝的前一天晚上，他忽然振作起精神来，以沙哑的嗓音召唤身边的妻子，示意她把儿子叫到床前。李嘉诚当时已经 15 岁，生得虎头虎脑。见爸爸气若游丝地躺在灯影里喘息，他竭力忍住不哭。

李云经无限爱怜地看着儿子，用干瘦的手轻轻抚摸儿子的前额，好一阵，他才说了一句话："阿诚，爸对不起你，这个家就交给你了……"李嘉诚的眼泪终于扑簌簌地滚落而下。他知道父亲的话就是对自己的最后叮嘱，只听李云经轻声地说道："不管什么时候，你都要记住，做学问才是正理啊。有一天，我希望你能成才，成为一个对国家有用的人才……"

在缺医少药的境况下，李云经于 1943 年在香港与世长辞。

李云经身后遗下长子李嘉诚和次子、三子及一个女儿。妻子庄碧琴一个女人开始支撑门户。李云经死后，被安葬在香港罗湖边上的沙岭坟场。这里是许多潮州人死后的安葬之地，沿着半山坡，排列着横七竖八的一座座坟墓，李云经的墓就建在半山之下。这座坟墓在李嘉诚长大成人以后，先后进行过两次重建和复修，第一次是 1952 年，第二次是 2006 年。第一次修墓时李嘉诚在香港刚刚创业，并在筲箕湾创办长江塑胶厂，当时他在父亲原来土坟的基础上，重新用水泥浇灌成一个坟墓的穹窿，然后在坟前立下一块石碑，上刻红色大字：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



潮州李公云经之墓。

第二次修墓时，李嘉诚已经成了华人商界的首富，并以长实集团主席的身份跻身福布斯富豪榜的排行榜。这次李嘉诚为父亲重新修墓时，在墓前竖立了一方黑色大理石的石碑，碑面上镂刻金字：广东省潮州市先考李公云经太府君之墓。下署他和家人的名字及立碑时间。

李云经在世的时间不长，从生到死俨然流星掠过苍穹，在有生之年没有留下任何痕迹，更不曾成就惊天动地的大业。可是李云经的言传身教却成就了他的长子——中国现代著名企业家李嘉诚传奇般的一生。

低眉顺眼跑茶楼

自一年前父亲李云经病故以后，一个好端端的家庭破败了，生活的重担就落在李嘉诚这稚嫩的双肩之上。母亲庄碧琴虽然可以持家，然而失去顶梁柱后的李家，再也没有可供维持生计的钱财。尽管大舅庄静庵不断接济一些钱粮，但这毕竟不是长久之计。李嘉诚少年早熟，他始终牢记父亲临终前对他的嘱咐：“将来这个家就看你的了！”年纪尚小的他便开始了在香港和九龙半岛的奔波求职生涯。

位于香港岛德辅道与靡利臣街交汇处的香港西营盘，在 1858 年以前，曾是大清营兵的哨岗。到了 1898 年以后，这座被人称为西营盘的官兵驻防之地，开始变成香港市街的重要组成部分，与上环的街道相毗邻。成为闹市之后的西营盘街，店铺林立，商家栉比。少年失怙的李嘉诚，就在这里寻找到他有生以来第一个谋生之所，那一年他刚好 15 岁。他看中的是位于西营盘大街中央的“春茗大茶肆”。这座茶肆建得古色古香，雕梁画栋。

毕竟他还是个身材瘦弱的孩子，人满为患的港九各大店铺，绝对不会轻易雇用一个没有根底、没有文化也没有强壮身体的少年，尤其是那些大商铺，更是把他拒之门外。李嘉诚在走投无路之际忽然发现西营盘这幢引人注目的茶楼，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本来他走进这富丽堂皇的地方时心里是不抱任何希望的，没想到当他来到后堂站在老板面前，说明自己迫切的求职要求后，李嘉诚做梦也没想到，他今天的运气这么好，老板竟然也是潮州人。他听李嘉诚开口的第一句话，马上就对他产生了好感，决定收下他。

李嘉诚急忙躬身致谢，暗自庆幸自己在经过多次求职失败后，命运终于对他露出了笑脸。老板又说："只是你在茶楼做事，千万要做到'二勤一少'才行。一是要手勤，二是要脚勤，三是要你没用的废话少说。你如在我这儿做事，首先是客人第一，如果得罪了客人，那么一切就无从说起了。你可听懂了我的意思？"

"当然听懂了，我会照您说的去做的，放心吧，老板。"李嘉诚赶紧说。他早已看惯世态炎凉，知道如能在西营盘这家大茶楼里当一个跑堂的伙计，已是天大的荣幸。一个月来，他在九龙和香港岛往返奔来跑去数百次，进过的大小店铺更是无法计数，然而他一个初来香港不久的穷孩子，若想跻身在这都市的任何一家商铺，简直比登天还难。有时他刚进一家铺面，尚未开口求职，就遭到老板的无情冷面。有人甚至把他斥为上海瘪三，满口脏话地把他轰出门来。

上班的第一天，舅父送给李嘉诚一只小闹钟，让他掌握早起的时间。他把闹钟调快 10 分钟，每天最早一个赶到茶楼。李嘉诚十分珍惜这来之不易的工作，他要抓住这个养活一家人的机会。这一习惯，他保留了大半个世纪，直到今天，李嘉诚的手表始终比别人的快 10 分钟。

茶楼的工作时间每天都在 15 个小时以上，再加上超时的跑堂，15 岁的李嘉诚刚开始累得连话都不想讲。辛苦了一个月，老板把第一份薪水递给李嘉诚那一刻，他的心里充满了对老板的感激。

这是李嘉诚平生以来最激动的时刻，自己的劳动终于有了回报，虽然得到的薪水很少。因为白天，虽然茶客较少，但总会有几个老翁闲坐泡茶消磨时光。李嘉诚是个堂仔，大伙休息，他还要待在旁边侍候。

茶楼是个小社会，三教九流，什么样的人都有。他们或是贫穷，或是富有，或是豪放，或是沉稳。这一切对李嘉诚这个初涉社会的人来讲，都有一股特别的新鲜感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在那里，李嘉诚学会了察言观色。这些为李嘉诚日后从商打下了很好的基础。他开始学着根据茶客的外貌、举止、言语去揣测他们的职业、财富和性格，这份用心正是李嘉诚与其他茶楼伙计不同的地方。

每天15个小时的工作量，练就了李嘉诚的意志和毅力；长时间的跑堂，又练就了李嘉诚日后当推销员的脚力。

他在努力干好每一件事的同时，又给自己定了两门必修功课。

其一是时刻揣测茶客的籍贯、年龄、职业、财富、性格等，然后找机会验证。

其二是揣摩顾客的消费心理，既真诚待人又投其所好，让顾客在高兴之余掏腰包。

李嘉诚对每一位常到茶楼的顾客做到了心里有数，对于他们的消费需要和消费习惯都了如指掌。比如谁爱吃虾、谁爱吃鱼，谁爱喝红茶、谁又爱喝绿茶。李嘉诚的这一招令客人们十分满意，很多人成了茶楼的回头客。

这样，李嘉诚成了春茗茶楼加薪最快的堂倌。

茶楼也是一个信息场所，李嘉诚从茶客的谈话中暗暗学会了许多做生意的诀窍。成事在天，谋事在人，要从商，必须用心。

每天茶楼打烊，都是半夜人寂。这对于一个才15岁的少年来说，实在是太不容易了。李嘉诚曾对儿子说起他的这段经历："我那时，最大的希望就是美美地睡上三天三夜。"

每天下班，他已经累得筋疲力尽。回到家，李嘉诚仍然坚持自修至深夜才睡，从不懈怠。

每每这时，李嘉诚的母亲就会悄悄端上一碗儿子最爱吃的潮州白粥。这时，李嘉诚就会心疼地告诉母亲不要为他太过操劳。然后，闪亮着眼睛告诉母亲他每天工作、学习的收获，并对母亲讲他未来的志向。这时，母子俩往往会偎依在一起，憧憬着他们美好的将来。

李嘉诚为了保证自己早晨上班万无一失，他准备了3个小闹钟，这个习惯，李嘉诚也保持至今。

李嘉诚终于熬过了最艰辛的一年。老板不断给他加工钱，他开始能够像其他堂倌一样，轮流午休或早归。他从心里感激茶楼老板，是老板实现了他养家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



糊口、供养弟妹上学的愿望，并给予了他极好的锻炼机会。在当时的贫困情境下，茶楼付给他的工资，足以让李嘉诚解决一家人的温饱问题，全家可以不再挨饿了。

李嘉诚是个知恩图报的人，他十分感激茶楼老板，为此，他工作更卖力，也更勤快了。

如果仅仅从养家糊口的角度考虑，在春茗茶楼当一个伙计正是他所求。他感到舒心的是老板是潮州乡人，老板娘也是个心地善良的女人，这里每天出入的都是一些香港名人大亨，这些腰缠万贯的茶客们中有许多广东人，花起钱来可称得上是挥金如土，有时候李嘉诚在茶楼得到的小费也够他全家生活好几天的，再加上这里较为丰厚的薪水，还有老板娘逢年过节给伙计们的加薪，好一阵子贫困的李家好像忽然苦尽甘来，再也不必忧愁生计了。可是，每当下午时分，茶客稀少的时候，李嘉诚就会躲在楼下的角落，从怀里掏出父亲生前留给他的一册《千家诗》，悄悄地看。他知道，即便春茗茶楼再好，这里也不可能是他的人生终点。李云经曾经告诉过他："阿诚，到什么时候你都不要忘记，咱们潮州李家可是读书的人家。尽管如今是战乱年月，咱们逃到香港你不能再读书了，可我要告诉你，迟早有一天，我还是想让你进学堂的。"

老板对爱读书的李嘉诚更加喜欢。可是，已经 15 岁的李嘉诚人小心大，对自己的职业越来越产生了暗暗的抵触情绪。并不是因为这里的客人五花八门，各色人等他难以伺候，也不是因为老板对伙计越来越挑剔，而是因为他渐渐长大了，有了些新的想法。一旦对自己的生活能力有了新的信心，他就会多一份对未来前程的思索，他内心始终滋生着一种奋进的念头，有着不甘人后的奋斗精神。"将相本无种，男儿当自强。"这是李云经在老家面线巷小院门楣上写下的春联，数十年后李嘉诚始终牢记着这两句话。

1944 年的旧历春节，庄静庵提着一袋年货走进妹妹一家租住的低矮民房。那天刚好李嘉诚也在休年假，舅舅索性就在妹妹家里吃了一餐云吞面。饭后庄静庵再次向默然不语的外甥发出友好的信号，他说："我知道你不想依赖别人生活，这说明你是个有志气的孩子。可是，也不能因此耽搁自己学手艺的最好年华呀。""阿诚，你为什么就这样固执呢？莫非舅舅的话也听不进去吗？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



庄碧琴见哥哥说得真诚，也在旁进言说："阿诚，你舅舅可是为了你好，已经几次劝你到他表店里上班了，可你为什么始终不动心呢？"

李嘉诚虽然理解母亲和舅舅的善意，可他笑着仍不做声。只听庄静庵继续说："我不是说春茗茶楼不好，我是说你在那里即便做得再好，终究也只能跑堂，给客人端茶送点心，终究不是长久之计。在香港这种地方，没有手艺是不能安身立命的，如果你不嫌在我的表店没大出息，过了节，你就到我店里来上班好了！"

这次李嘉诚没有拒绝。他确实长大了，思考问题也不再像从前那样单纯。在初步满足一家人的衣食费用以后，李嘉诚也深感必须要在此基础上寻找一条可以终身受用的职业来做。继续满足现状，将来仍会一事无成，甚至有可能因年龄过大而失业。所以这次李嘉诚答应了舅舅，他含笑点了点头，说："好的，舅舅，如果您老人家看我行，我就先到店里做学徒，做一阵子看看。"

辗转跳槽为攀高

为去舅舅的公司，李嘉诚犹豫了好些天。他渴望从事新的职业，尤其是跟复杂钟表打交道的行当。李嘉诚迈向社会，曾忤逆了舅舅的一番好意。现在李嘉诚又觉得，他似乎不应再有太多的顾虑，自己是在社会闯荡和磨炼过的人，进舅舅的公司，不是接受恩赐，而是为舅舅做事。

庄静庵回忆少年李嘉诚时说："阿诚的父亲谢世太早，故阿诚少年老成，他的许多想法做法，就像大人。"

李嘉诚进了舅舅的公司，舅舅没有因为李嘉诚是外甥而对他特别照顾。李嘉诚从学徒干起，初时还不能接触钟表活儿，只是做扫地、煲茶、倒水、跑腿的杂事。李嘉诚在茶楼受过极严格的训练，轻车熟路，做得又快又好。刚开始，许多职员不知李嘉诚是老板的外甥，他们在庄静庵面前夸李嘉诚，说他"伶俐勤快""甚至看别人的脸色，就知道别人想做什么，他就会主动帮忙"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚进中南公司的目的，是学会装配修理钟表。他利用打杂的空隙跟师傅学艺。他心灵手巧，仅半年时间就学会了各种型号的钟表装配及修理。

舅舅对李嘉诚的长进心喜不已，但从不当面夸奖他。

1945 年 8 月，日本投降，黑暗的日治时代结束，但香港的殖民地地位依然不变，只是太阳旗重新换成了米字旗。战前，香港人口 163 万，日治时期锐减为 60 万。大批的房屋遭破坏。英国接管香港，有 17 万人无家可归。战时逃出香港避灾的人以每月 10 万的数量回流香港。食品短缺，燃料不足，住房匮乏，港英政府采取一系列措施，保障市民供给，复兴香港经济。

庄静庵预见香港经济将有超常的发展，于是扩大公司规模，调整人事。李嘉诚被调往高升街钟表店当店员。

李嘉诚在茶楼已学会与人打交道。进中南公司后，经过装配修理的学艺，对各类钟表了如指掌。他很快就掌握了钟表销售，做得十分出色。与李嘉诚同在高升钟表店共事的老店员回忆道：

“嘉诚来高升店，是年纪最小的店员。开始谁都不把他当一回事，但不久都对他刮目相看。他对钟表很熟悉，知识很全，像吃钟表饭多年的人，谁都不敢相信，他学师才几个月。”

“当时我们都认为他会成为一个能工巧匠，也能做个标青（出色）的钟表商，还没想到他今后会那么威水（粤语，神气，风光意）。”

少年时的李嘉诚，就显示出与众不同的能力，只是他的社会地位低下，不引人注意。他在茶楼打工，常常利用短暂的空闲时间默读英语单词。他怕遭茶客耻笑和老板训斥，总是找个角落，迅速掏出卡片溜一眼。他深知眼下吃饭比求知更重要，只能给自己定下最低目标——不遗忘学过的单词。

但凡成大器者，聪明是其一，重要的还是勤奋。

进了中南公司，晚上的时间全是自己的，白天做工不那么劳累。李嘉诚给自己定下新目标——利用工余时间自学完中学课程。他年少位卑，骨子里却有股不屈的傲气，渴望出人头地，像舅舅、像茶楼遇到的“大粒佬”（大老板），干一番大事业。虽是在战时，但科技的力量无所不在，中国遭受日本侵略，日本在太平洋战场最终败在美国手里，无不与科技有一定的联系。进入和平年代，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



科技的作用将越来越重要，日新月异，没有知识，很难做成大事业，这是极浅显的道理。

李嘉诚尽管有十分强烈的求知欲望，却为买教材而发愁。他的工薪微薄，要维持全家的生活，还要保证弟妹读书的学费，他希望弟妹能顺利读完应读的学业，而不是像他这样。李嘉诚想到一个绝妙的办法——购买旧教材。许多中学生将用过的教材当废纸卖掉，或当垃圾扔掉，于是就有书店专门做旧书生意。

李嘉诚谈起节省几港币买旧书的事时的言谈表情，比现在赚几亿港元还兴奋：

“先父去世时，我刚刚15岁，为了一家人能活下去，我不得不中止学业，外出打工。那时我太想读书了，可家里是那样的穷，我只能买旧书自学。我的小智慧是环境逼出来的。我花一点点钱，就可买来半新的旧教材，学完了又卖给旧书店，再买新的旧教材。就这样，我既学到了知识，又省了钱，一举两得。”

从这件小事，可见少年李嘉诚已开始具备商业头脑。

1946年年初，17岁的李嘉诚突然离开势头极佳的中南公司，去了一家小小的名不见经传的五金厂做推销员。

同事大惑不解，李嘉诚是老板的外甥，是一个有本事的青年，在公司前程无量。人往高处走，水往低处流——他这为的是哪般？莫非他神经出了毛病？

脚踏实地做推销

做了一年的钟表匠后，李嘉诚突然又辞别舅舅庄静庵的钟表店。天生喜欢挑战和进取的李嘉诚，选择去五金厂当推销员。

勤奋努力的李嘉诚，以他的毅力，每天工作16个小时之后，仍不忘坚持自修。第二年，李嘉诚在一家五金厂和塑胶裤带制造公司当推销员，开始了香港人称之为“行街仔”的推销生涯。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实际上，只有17岁的李嘉诚仍长着一张让成年人无法信赖的孩子脸。但聪明的李嘉诚总会预先告诉客户他的年龄，而且是经过加工之后的年龄，再加上他那让人信赖的诚实的目光，更使他无往而不胜。很快地，最年轻的李嘉诚的推销成绩在全公司遥遥领先。

推销是一门十分复杂而且不容易学会的工作。甚至直到如今，在商界仍然有很多人认为，一个优秀的推销员是天生的，而不是学成的。不可否认，推销的确是一份需要极强耐心、细心，又必须时刻有创意的工作。它要求从事这项工作的人，首先必须学会善于从容自如地进行交际；它要求推销员必须做到能够让人们信赖自己，微笑着将他们挣的钱放进推销员的口袋。

掌握所有关于推销的技能，对于生性腼腆、常常在陌生人面前显得较为拘谨、内向的李嘉诚来说，不是一件简单轻松的事情，但是，他却做得很好。当有人问他成功的奥秘时，李嘉诚坚持认为，从事推销工作，最为关键的有两点：一是勤快；二是创新。

最初，李嘉诚每次出门向客户推销产品之前，心情都十分紧张。所以他总是在出门前或者在路上把要说的话想好，准备充足，并且练了又练。

渐渐地，李嘉诚发现自己不仅适合推销，而且大有潜力。他天生有一种十分有利的当推销员的性格，那就是他与生俱来的敏锐的观察能力、分析能力。他总是能够凭着他的直觉和第六感官，第一眼就看出自己面对的客户是什么类型的人物，并且能够马上了解客户的心理、性格。这样，李嘉诚开始掌握或者也可以说具备了一套适合他自己的独特且出色的推销术。

李嘉诚认为，在从事推销工作的时候，自己必须要充满自信，且又十分熟悉推销的产品。要尽最大的努力，设法让用户感到你的产品是廉价而且优秀的。并且，要时刻注意客户的心理变化，时刻使他们有兴趣听自己讲述，而不认为是在浪费他们的时间。

一个不懂推销的人，注定是失败的经商者。因此，把推销作为经商成功之本，就是一个经商者素质高低的体现。李嘉诚认为，一个优秀的推销员，在推销产品的同时，更要注重推销自己。

李嘉诚十分注意对自己的包装。他觉得，产品需要包装，而推销员自己就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更应该包装。推销员的包装，服装是其一，还包括言谈举止，行为修养。李嘉诚对自己的高标准是要具有绅士风度。他对自己的行为有一个简单而又包罗万象的衡量标准，就是让任何人都能产生好感。李嘉诚有意识地去结交朋友。先不谈生意，而是建立友谊。友谊长在，生意自然不成问题。他结交朋友，不全是以成为客户为选择标准。今天成不了客户，或许将来会是客户；他自己成不了客户，可能会引荐其他的客户。即使促成不了生意，帮忙出出点子，叙叙友情，也是一件好事。有朋友的帮忙，李嘉诚在推销这一行做得如鱼得水。

李嘉诚强调，对于有可能争取的客户，要坚持到底，不获胜不收兵。相反，对根本没有可能做成生意的客户，则应当机立断，绝不磨蹭，这样可以争取时间。东方不亮西方亮——在你无端耗掉的这段时间里，也许你在别处就做成了一单生意。

时间就是金钱，李嘉诚在忙碌的推销生涯中善于总结，培养了非凡的察言观色的能力和准确的判断力。李嘉诚的推销经验可以充分体现他的经商智慧。

李嘉诚说，如果进入办公室后，你被请到办公桌对面的椅子上，与客户面对面地谈话，那么，这意味着客户有诚意与你对话，但是纯商务式的，你必须言辞谨慎，简洁而富有内容。

如果你被请到办公室的沙发落座，则表示客户有兴致与你长谈。

如果你根本没有被邀请坐下，那么表明你是个不受欢迎的人。

如果客户请你喝茶，就表示他欢迎你并对你感兴趣。但千万不要忘了，这也从另一个角度告诉你，拜访谈话的时间最好不要超过一杯茶的工夫。

如果客户对谈话过程中打进来的电话安排秘书或其他人代接，就说明客户对你推销的产品感兴趣并可能有购买的意向。相反，客户对每个电话都接，并且对来请示汇报的下属没完没了地下指示做决定，那就是说，希望你尽快离开。

推销员就是要通过这样一些细节，揣摩客户对你的态度，然后综合分析你推销成功的概率有多大。如果毫无希望，你最好立即告辞。

一般的推销员，能做好推销的分内事就算不错了。李嘉诚除在推销工作内干出了惊人的业绩外，还利用推销的行业特点，捕捉了大量的信息。

李嘉诚把香港划分成许多区域，每个区域的消费水平和市场行情，都详细

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

记在本子上。他知道哪种产品该到哪个区域销售，销售量是多少。李嘉诚推销不忘生产，他协助老板以销售促生产。他通过详细的分析，建议老板该上什么产品，该压缩什么产品的批量。

注重行情，研究咨询，是经商决策之基本要素，年纪轻轻的李嘉诚在这方面已显示出其过人的从商资质。

李嘉诚到五金厂的主要任务是负责白铁桶的推销。当时，推销的对象集中于日用杂货的店铺，李嘉诚一入行就感受到千军万马过独木桥般的竞争压力。于是，他采取避实就虚的直销方法去进攻。

他首先看准酒楼旅店是白铁桶的“吃货”大户，就集中精力对这些堡垒进行攻坚。

当时，推销员到酒楼旅店直接推销的不多。但精明的李嘉诚发现利于直销的两个条件：一来直销价格比酒楼旅店到市场去买要便宜；二来送货上门节省了客户的时间和精力。因此，他这一招轻而易举获得了成功。有一次，他在一家旅店，一下子就销出 100 多只铁桶，销售业绩十分惊人。

此外，李嘉诚对家庭散户又做了研究，他发现，当时高级住宅区的家庭大多使用铝桶而不是白铁桶。于是，他就掉转矛头把目标瞄准中下层居民区。

但即使是中下层居民区，一户家庭通常也只使用一两只铁桶，销售潜力远不能和酒楼旅店相比。然而，家庭散户又有一个酒楼旅店不能比拟的优势，那就是积少成多，加起来的数量也会很庞大。如何占领这一分散而又不可忽视的庞大市场？李嘉诚开始时一筹莫展，他苦苦思索着。

有一天，李嘉诚看见几个老太太围坐在居民区的椅子上择菜聊天，突然茅塞顿开，便心生一计。他将进攻目标锁定在老太太身上，专找老太太卖桶。他这样盘算：只要卖动了一只，就等于卖掉了一批。因为老太太都不上班，喜欢串门唠叨，自然而然就成了他的义务推销员，于是这一招又大获成功。

一次，有一家刚落成的旅馆正准备开张，李嘉诚的几个同事领功心切，抢先找到旅馆老板，不料皆碰了一鼻子灰，无功而退。原来老板有意与另一家五金厂交易。

李嘉诚迎难而上，他并不急于见老板，而是先与旅馆的一个职员交朋友，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



然后假装漫不经心地从那个职员口中套知了老板的有关情况。

那个职员谈到老板有一个儿子，整天缠着要去看赛马。老板很疼爱他，但旅馆开张在即，千头万绪，根本抽不出时间陪儿子。

职员是当作趣闻说起这件事的，可言者无意，听者有心。李嘉诚让这个职员搭桥，自掏腰包带老板的儿子去跑马场看赛马，老板的儿子玩得兴高采烈。

李嘉诚的举动令老板十分感动，不知如何答谢才好。

于是，他就爽快地同意从李嘉诚手中买下 380 只铁桶。

李嘉诚成为五金厂一等“英雄”。

但是在另一次推销遭遇战中，李嘉诚却败下阵来。

那天，李嘉诚和推销塑料桶的老板在酒店不期而遇，这一次对方轻易获胜。这一失败，使李嘉诚看到了镀锌铁桶的穷途末路以及塑胶制品的蒸蒸日上。

那一晚，李嘉诚辗转难眠。他分析了失败的原因：塑胶制品易成型、质量轻、色彩丰富、美观适用，是木质和金属制品的替代物，发展潜力巨大。

没有什么可犹豫的了，李嘉诚毅然决定加盟塑胶公司，进入这个新兴的塑胶行业。

小跑堂荣升经理

香港是接受新事物最快的地方，它没有传统工业，它与世界有广泛的联系，能够迅速地引进适宜在本地发展的产业。最初的塑胶厂屈指可数，但很快如雨后春笋般发展起来。因此，李嘉诚以他超前的眼光，看好了塑胶发展的美好前景，再加上塑胶公司老板真诚邀请，他决定再跳槽。

在五金厂辞工时，李嘉诚对老板说明了当前的形势，并建议他审时度势，要么转行做前景看好的行业；要么就调整生产门类，尽量避免与塑胶制品冲突，塑胶虽用途广泛，仍不可替代一切金属制品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一年后，这家五金厂转为生产系列锁，一度奄奄一息的五金厂立刻焕发出勃勃生机。后来，老板遇到李嘉诚，欣喜地说道："阿诚，你在我厂里，我就看出你是个不寻常的年轻仔，你将来准会干出大事业。"

李嘉诚小小年纪就掌握了经商的秘诀，他对推销工作已经有了独特的见解，他认为摸清市场动向，建立销售渠道，广交朋友，才能做好生意。

在塑胶公司，李嘉诚主要负责推销新型产品塑胶洒水器。有一次，李嘉诚走访了几家客户，都无人问津。第二天上班前，他就来到一家批发行，等职员上班联系洽谈业务，这时，李嘉诚看见清洁工在打扫卫生，灵机一动，就自告奋勇地拿出洒水器帮清洁工洒水。这样做，是期望遇到提前上班的职员，让他们能亲眼看见洒水器的好处，眼见为实，有了实在的感性认识，洽谈起来才更有说服力。果然有职员提前来到，碰巧还是负责日用品器具的部门经理。结果，李嘉诚顺利达到目的，该经理很爽快就答应了，愿意经销这种塑胶洒水器。

由于李嘉诚做出的成绩在职工中很出色，老板也非常欣赏他的才华，因此，在他刚满 17 周岁那年就被提升为业务经理，统管产品销售。时隔不久，又晋升为总经理，全盘负责日常事务。李嘉诚成了塑胶厂的台柱。

小小年纪的李嘉诚之所以能有今天如此大的作为，是因为他有着一股永不服输的执拗劲。早在五金厂推销铁桶时他就表现出了不服输的个性。

有一次李嘉诚去酒楼推销铁桶，遭到老板毫不客气的拒绝。李嘉诚沮丧地走出那家酒楼，走了不太远，李嘉诚站住了，他不是个轻易认输的人，眉头一皱，计上心来，他又回到酒楼。一见到老板，李嘉诚抢先说："我这一次不是来推销铁桶的。我只想请教，在我进贵店推销时，我的动作、言辞、态度等有什么不妥当的地方，请您多指教。我是个新手，您比我有更丰富的经验，在商界您已经是个成功人士，我恳求您的指点。"李嘉诚虚心而坦诚的求教精神和真诚的态度感动了老板，老板立即改变拒人千里之外的冷冰冰态度，向他提出宝贵的忠言和批评建议。老板也不忍心为难这位真诚的年轻人，他立即收回成命，与李嘉诚做成了这桩生意。

李嘉诚这一招可谓是一石二鸟，一箭双雕，既学到了成功人士的经验，又做成了生意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



来到塑胶公司后，他深信，能从老板那里学到许多制造塑胶的技术和经营经验。当推销员的日子，他每天工作16~20个小时，很谦虚地向老前辈们学习，又开始了他的塑胶市场调查和分析，把每天工作中遇到的事，或发现了什么新的信息都记录下来。这种不甘人后，不服输的执拗性格，让他在塑胶厂也干得有声有色，成长迅速。

他在塑胶公司积累了一些经验后，又有了新的打算。他把自己的想法如实地告诉了老板，这是他一直以来的愿望：他打算自己也创办一家塑胶厂。

就这样，李嘉诚怀着愧疚之情离开了塑胶公司——他不得不走这一步，这是他人生中的一次重大转折。从此，他迈上了充满艰辛与希望的创业之路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章



万里长江立大志，塑胶花开遍香港

李嘉诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要想成就大事，就应首先抛开身边的“拐杖”独立自主。如果做不到这一点，那么最好埋葬你的雄心壮志，一辈子老老实实做个普通人。

李嘉诚最终选择离开塑胶公司，踏上白手起家的创业之路。他脚踏实地，不动声色地去实现他的抱负。他凭着一股干劲，勤俭好学，刻苦努力，最终创立了自己的事业王国，他经营的塑胶花开遍了香江两岸，并走向了世界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毅然辞工去创业

李嘉诚离开塑胶公司，正值中华人民共和国成立不久。

从解放战争后期，大批逃避战争的人们从陆路水路，涌向香港，香港人口激增，到1951年突破200万人。这批被称为“战争难民”的内地人，给香港带来大量的资金、技术、劳力，也使香港本地市场的容量扩大了许多。

受战争的影响，西方列强在华的利益受到毁灭性打击，设在上海、天津、广州等大城市的外国洋行及工厂纷纷撤到香港。大陆沿海城市的对外贸易大门戛然关闭，香港的转口贸易和自由港地位显得愈加重要。

尽管“共产党要解放香港”的谣言四起，人心惶惶，但李嘉诚仍看好香港的经济前景，整个世界经济自第二次世界大战后迅速恢复，开始持续增长。

李嘉诚正是在这种大背景下，毅然辞工，独立创业。

艰苦创业，使自己的事业从无到有，是每一个创业者必经的过程，也是人生的一个重大选择。一生成败，系于一发，不能不万分慎重。

李嘉诚选择塑胶业作为发展方向，是基于两种考虑：首先，他在塑胶公司积累了充分的全盘经营塑胶厂的经验，这完全可以作为创业的基础。他回忆在塑胶公司的工作经历时感慨道：“这段生活，是对我人生的最好锻炼，尤其是做推销员，使我学会了不少东西，明白了不少事理。所有这些，是我今天10亿、100亿也买不到的。”其次，塑胶业在当时世界上尚属新兴产业，发展前景十分广阔。塑胶制品加工容易，投资少、见效快，适宜小业主经营。塑胶原料从欧美日进口，产品既可在本地市场消化，又可扩展到海外，销售渠道比较广。这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

确实是一项很有潜力的行业。

创业之初，首先面临的就是资金问题。

李嘉诚打工时间没有几年，而且他打工的薪水也不是很高，并且每赚一笔钱，除了日常必需的开支部分外，全部交给母亲，以维持全家人的生活，并没有太多的积蓄。

据他的同事、朋友回忆，李嘉诚从未奢侈过一回。他外出从来都吃大众餐，他的衣着，没有一件称得上是高档的。不过，李嘉诚从不认为他的积蓄是自己省出来的，总是对他人说："我之所以能拿出一笔钱创业，是母亲勤俭节约的结果。我每赚一笔钱，除日常必用的那部分，全部交给母亲，是母亲精打细算才维持了全家的生活。我能够顺利创业，首先得感谢母亲，其次要感谢那些帮助过我的人。"

后来，他好不容易凑了5万港元创业资金。其中较大的一笔，是他几年来推销产品的提成，另外还有一部分是向亲友借来的。李嘉诚无论在工作中，还是在日常交往中，都给别人留下了良好的印象，大家都觉得他诚实稳重，将来定会大有前途，都乐意资助他创业。所以，在借钱时并没费太多周折。

创业资金并没有难倒李嘉诚，让李嘉诚感到棘手的，却是给塑胶厂取名。他从辞职那天起，一直在思考厂名，他先后取了几十个厂名，最后确定为"长江"。其寓意是：

"长江不择细流，故能浩荡万里；长江之源头，仅涓涓细流，东流而去，容纳无数支流，形成汪洋之势，日后的长江塑胶厂，发展势头也会像长江一样，由小到大；长江是中国的母亲河，是中华民族的骄傲，未来的长江集团，也应该为中国人引以为自豪。长江浩荡万里，具有宽阔的胸怀，一个有志于实业的人，理当扬帆万里，破浪前进，去创建宏图伟业。"

由于"大陆难民"涌来香港，香港闹起了房荒。李嘉诚资金紧张，不足以租下好点的厂房，他只能租廉价的厂房。他从港岛到九龙，前后跑了一个多月，最后才在港岛东北角的筲箕湾找到勉强合意的厂房。筲箕湾是港岛的偏僻地，厂址就更偏僻，临靠山谷的小溪。虽然这里环境很好，山清水秀的，是读书的理想地方，但是他主要是办工厂，在这个偏僻的地方毕竟不是很方便，还是在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

交通便利的市区边缘好。不过，若不是因为地理位置偏僻，租金也不可能很低，经过几番讨价还价也没能降下租金，加上当时又实在找不到更合适的厂房，李嘉诚只得按房主要的价，租下厂房。

1950 年春天，李嘉诚来到了香港的筲箕湾，该地位于香港岛东北角，和九龙半岛的鲤鱼门遥遥相对。他站在宵箕湾，目光越过一片碧蓝色的水域，就可看见不远处航行在九龙海湾的几艘渔船。这里不久前还是一片荒地，稍远处是有名的天后庙，海鲜坊也隐蔽在一片迷蒙的晨雾中。这附近虽然建了几家工厂，但是宵箕湾仍然荒草丛生。

厂里的压塑机是从旧货市场上买来的，是欧美淘汰的第一代塑胶设备，落后得不能再落后了。当时谁都不曾料到，跟在欧美塑胶商之后的香港人，会成为世界塑胶业的大老板，出口量居世界第一。

刚成立的塑胶厂没有什么新东西，如果说长江塑胶厂能透出一线新迹象的话，就是挂在门口那块“长江塑胶厂”的厂牌是崭新的，业主李嘉诚就是在这样的环境中踌躇满志，开创他崭新的事业的。

谁敢相信，这位默默无闻的年轻人，日后会成为香港塑胶业的泰斗？正如仅仅看到长江源头的人，无法想象长江的万里奔腾之势一样。李嘉诚为他的山沟厂取“长江”之名，已经显示出万里长江的远大抱负。

千里之行，始于足下。李嘉诚脚踏实地、不动声色地去实现他的抱负。“勤能补拙”，他仍是初做“行街仔”的老作风，每天工作 16 个小时。他不认为自己有超常的智慧，父亲曾多次讲述古代神童不思勤勉、江郎才尽的故事给他听。

因为刚开始创业，时间比较紧，距厂子远，厂子里的一切事情都得他亲力亲为，每天大清晨就外出推销或采购，有时别人还未上班，他就赶到了办事的地方。为了不浪费钱，他从不乘出租车，距离实在很远的就乘公共巴士，路途近就双脚行走。我们很难从他快步如风的行走中看出他是那种性情温和持稳、不急不躁之人。他的时间太紧了，既要省出租车费，又要讲究效率。事情一办完，就差不多到午饭时候了，他再急如星火地赶回筲箕湾，检查完工人上午的工作，然后跟工人一道吃简单的工作餐，没有餐桌，大家都是蹲在地上，或七零八落找地方坐。

招聘的第一批工人，全是门外汉，过半还是洗脚上田的农民。唯一的塑胶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



师傅是老板李嘉诚，从机器安装、调试，直到出产品，都是他带领工人一道完成的。第一次看到产品从压塑机模型中取出来，李嘉诚如中年得子一样兴奋，勤俭的他破例奢侈一番，带工人一起到小酒家聚餐庆贺。李嘉诚常说自己是个悭吝之人，他的部下说他“悭己不悭人”。

晚上，李嘉诚仍有做不完的事，他要做账；要记录推销的情况，规划产品市场区域；还要设计新产品的模型图，安排明天的生产。业余自学是不可间断的，塑胶业发展急速，日新月异，新原料、新设备、新制品、新款式源源不断地被开发出来，他总觉得时间不够用。

李嘉诚住在厂里，一星期回一次家看望母亲和弟妹。规模稍扩大后，他在新蒲岗租了一幢破旧的小阁楼，既是长江厂的写字间，又是成品仓库，还是他的栖身之处。那时的李嘉诚，把自己“埋”进了长江厂。

李嘉诚身为老板，同时又是操作工、技师、设计师、推销员、采购员、会计师、出纳员，草创阶段，什么事都是他一手操办，他虽做过塑胶公司总经理，但两者毕竟不同。塑胶公司产销已步入正轨，而这里是白手起家，因此李嘉诚是以小学生的态度，来做他所做的一切。

人们很难想象，李嘉诚哪来的这么旺盛的精力？他靠远大的抱负和顽强的意志支撑着，正如香港《星岛经济纵横》（1988 年第 4 期）所说：“李嘉诚发迹的经过，其实是一个典型青年奋斗成功的励志故事，一个年轻小伙子，赤手空拳，凭着一股干劲，勤俭好学，刻苦努力，创立了自己的事业王国。他常言：追求理想是驱使人不断努力的最主要因素。”

航船出海遇惊涛

作为优秀商人，要有独到的眼光，要能够准确而迅速地抓住市场的动向，李嘉诚就是这样一个人。从事塑胶业的发展，是当时社会的进步和香港市场的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



需要。这门新兴的工业制品价廉、耐用、美观，前景广阔。他创办长江塑胶厂，还有一个历史背景。

当时，正值朝鲜战争爆发，以美国为首的西方国家对华实行经济封锁，港英当局不得不关闭对华贸易进出口通道，香港转口贸易地位一落千丈。转口贸易是香港的经济支柱，对华禁运之前，香港的转口出口占全部出口的 89%，这就是说，香港本地产品出口只占全部出口的 11%。

这是第二次世界大战后香港经济最大的灾难。悲观情绪在香港经济界徘徊，但很快被蓬勃兴起的加工工业一扫而光。港府制定出新的产业政策，香港经济从此由转口贸易型转向加工贸易型。香港资源匮乏，市场有限，所以，香港加工工业的显著特点是“两头在外，大进大出”。原料和市场在海外，利用本地劳力资源赚取附加值。香港的工业化以纺织成衣业为龙头，塑胶、玩具、日用五金、手表装嵌等众多行业相继崛起，形成百花齐放、万马奔腾的活跃局面。金融、地产、航运、交通、通信、仓储、贸易等，皆向加工业倾斜，加工业渐成为香港新的经济支柱。

李嘉诚投身塑胶行业，正是顺应了香港经济的转型。塑胶业在世界上也是新兴产业，发展前景广阔。塑胶制品加工投资少，见效快，适宜小业主经营，原料从欧美日进口，市场以本地为主迅速扩展到海外。

李嘉诚对推销商品轻车熟路，第一批产品很顺利就卖出去了。接下来是第二批、第三批、第四批……他手里攥着一把订单，为了加快进度他又招聘了工人，经过短暂的培训就单独上岗。他实行三班倒工作制，开足马力，昼夜不停地出货。

他不再是唯一的管理人员，他招聘了会计、出纳、推销员、采购员、保管员，他没想到投产后会这么顺利，简直就是一帆风顺。

然而，这世上没有什么事情是很容易就能做成功的，开办工厂更是如此。正当李嘉诚春风得意之时，他遇到了意想不到的风浪：一家客户宣布他的塑胶制品质量粗劣，要求退货。李嘉诚不得不冷静下来，承认质量有问题，他知道自己太急躁了，一味追求数量，而忽视了质量。

李嘉诚手中仍攥着一把订单，客户打电话催货，李嘉诚骑虎难下，延误交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



货就要被罚款，连老本都要贴进去。他蹲在机器旁监督质量，然而，靠这些老掉牙的淘汰机器，要确保质量谈何容易！又加上大部分工人只经过短暂培训就当熟练工使用，他们能够操作机器将制品加工成型，已经是很不错了。

推销员带回客户的反馈，令李嘉诚不寒而栗——客户拒收产品，还要长江厂赔偿损失！

客户都是中间商，他们或将产品批发给零售商，或出口给海外的经销商。塑胶制品早已过了“皇帝女儿不愁嫁”的好年景，用户对制品的款式质量变得挑剔起来。塑胶工厂日益增多，竞争自然越发激烈。竞争的法则是优胜劣汰，粗劣的产品必然会被逐出市场。

事态严峻，质量就是信誉，信誉是企业的生命线。事业的航船未扬风帆，就遇到了惊涛骇浪。

危机之中的李嘉诚，真正体会到了做老板的难处。他曾做过塑胶公司总经理，全盘掌管日常事务，可重大决策仍是老板拍板，现在身为一业之主，就要承担一切风险的责任。“如履薄冰，小心翼翼”——许多处于景气中的业主，仍是这种心态。李嘉诚太年轻，余勇可贾，而涉世未深。

企业的主人就像一船之长，决策即是航向，任何失误都可能把航船引向灭顶之灾。李嘉诚承认，他创业之初不是个出色的船长。他说：“人们过誉称我是‘超人’，其实我并非天生就是优秀的经营者，到现在我只敢说经营得还可以。我是经历过很多挫折和磨难，才悟出一些经营的要诀的。”

李嘉诚又一次陷入人生的大磨难中。这之前，他经历的磨难是不可抗拒的天灾人祸；而这一次，却是他自己的失误造成的。对熬出头的人来说，磨难大有裨益，但磨难也可能将一个人彻底摧毁。

仓库里堆满因质量欠佳和延误交货退回的塑胶成品。一些客户纷纷上门要求索赔，还有一些新客户上门考察生产规模和产品质量，见这情形扭头就走。客户是企业的衣食父母，李嘉诚急如热锅中的蚂蚁，业内人常说：“不怕没生意做，就怕做断生意。”长江厂正处在后一种情形中。

产品积压，没有进账，原料商仍按契约上门催收原料货款。李嘉诚上哪去弄这笔钱？他被逼急了，就说：“我实在拿不出钱，你们把我人带走吧。”原

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

料商笑道："你想得美，我们要你干什么？我们要的是钱！"原料商扬言要停止供应原料，并要到同业中宣扬李嘉诚"赖货款的丑闻"，这又是一道撒手锏。

墙倒众人推，银行得知长江厂陷入危机，派职员来催贷款，被折磨得焦头烂额、痛苦不堪的李嘉诚不得不赔笑接待，恳求银行放宽限期。银行掌握企业的生杀大权，长江厂面临遭清盘危险的边缘。

长江厂只剩下半数产品品种尚未出现质量问题，开工不足，不得不裁减员工。部分被裁员工的家属上门哭闹，有的赖在办公室不走，车间和厂部没有片刻安宁。留下的员工人心惶惶，为长江厂的前途，更为自己的生计忧心忡忡。那些日子，李嘉诚的脾气不免暴躁，动辄训斥手下的员工。全厂士气低落，人心浮动。

诚实信用化危机

李嘉诚回到家里，强打欢颜，担心母亲为他的事寝食不安。知儿者，莫过母。母亲从他憔悴的脸色、布满血丝的双眼洞察出长江厂遇到了麻烦。她不懂经营，但懂得为人处世的常理。母亲是个虔诚的佛教徒，儿子走向社会，母亲总是牵肠挂肚，早晚到佛堂敬香祭拜，祈祷儿子平安，她还经常用佛家掌故来喻示儿子。

母亲平静地说道：很早很早之前，潮州府城外的桑埔山有一座古寺。寺中的云寂和尚已是垂暮之年，他知道自己在世的日子不多了，就把他的两个弟子一寂、二寂召到方丈室，交两袋谷种给他们，要他们去播种插秧，到谷熟的季节再来见他，看谁收的谷子多，多者就可继承衣钵，做庙里的住持。之后，云寂和尚整日把自己关在方丈室念经。到谷熟时，一寂挑了一担沉沉的谷子来见师父，而二寂却两手空空。云寂问二寂，二寂惭愧地说，他没有管好田，种谷没发芽。云寂便把袈裟和瓦钵交给二寂，指定他为未来的住持。一寂不服，师父说，我给你俩的种谷都是煮过的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚悟出母亲话中的玄机——诚实。诚实是做人处世之本，是战胜一切的不二法门。李嘉诚为自己所做的事流下了悔恨的眼泪。

次日，李嘉诚回到厂里，工厂仍笼罩在愁云惨雾之中。李嘉诚召集员工开会，他坦诚地承认自己经营错误，不仅拖垮了工厂，损害了工厂的信誉，还连累了员工。他向这些天被他无端训斥的员工赔礼道歉，并表示，经营一有转机，辞退的员工都可回来上班，如果找到更好的去处，也不勉强。从今往后，保证与员工同舟共济，绝不损害员工的利益来保全自己。李嘉诚说了一番共渡难关、谋求发展的话，员工的不安情绪基本得到稳定，士气也不再那么低落。

紧接着，李嘉诚一一拜访银行、原料商、客户，向他们认错道歉，祈求原谅，并保证在放宽的限期内一定偿还欠款，对该赔偿的罚款，一定如数付账。他丝毫不隐瞒工厂面临的空前危机——随时都有倒闭的可能，恳切地向对方请教拯救危机的对策。

李嘉诚的诚实，得到了大多数人的谅解，他们都是业务伙伴，长江塑胶厂倒闭，对他们同样不利。

银行放宽偿还贷款的期限，但在未偿还贷款前，不再发放新贷款。原料商同样放宽付货款的期限，对方提出，长江厂需要再进原料，必须先付70%的货款。

客户涉及好些家，态度不一，但大部分还是做了不同程度的让步。有一家客户，曾把长江厂的次品批发给零售商，使其信誉受损，经理怒气冲冲来长江厂交涉，恶语怒骂李嘉诚。李嘉诚亲自上门道歉，该经理很不好意思，承认他的过失莽撞。该经理说李嘉诚是可交往的生意朋友，希望能继续合作。他还为长江厂摆脱困境出谋划策。

李嘉诚的“负荆拜访”达到了初步目的。他却不敢松一口气，银行、原料商和客户，只给了他十分有限的回旋余地，事态仍很严峻。

积压产品库满为患。这之中，一部分是质量不合格；另一部分是延误交货期的退货，产品质量并无问题。李嘉诚抽调员工，对积压产品普查一次，将其归为两类：一类是有机会做正品推销的；一类是款式过时或质量粗劣的。

李嘉诚如初做“行街仔”那样，马不停蹄地到市区推销，正品被卖出一部分。他不想被积压产品拖累太久，全部以极低廉的价格卖给了专营旧货次品的批发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商，在制品的质检卡片上，一律盖着“次品”的标记。

李嘉诚陆续收到货款，分头偿还了一部分债务。

在危机之中，原来的一些亲戚朋友，有的对李嘉诚敬而远之，生怕他开口借钱或带来麻烦；有的则来电话或主动上门为李嘉诚分担忧愁，安慰激励，献计献策，提供力所能及的帮助。

李嘉诚又一次体验到世态炎凉，人情冷暖。

每个人都难免会有这样或那样的弱点，李嘉诚求发达，丝毫不含恩怨报复之心。他后来发达成巨富，不计前嫌，仍与这些在危难中曾疏远他的亲友保持来往。

路遥知马力，危难见人心。李嘉诚正是靠那些真诚亲友的鼓励和帮助，获得新订单，筹到购买原料、添置新机器的资金。

被裁减的员工又回来上班了，李嘉诚还补发给他们离厂阶段的工薪。

李嘉诚又一次拜访银行、原料商和客户，寻求进一步谅解，商议共渡难关的对策。

长江塑胶厂出现转机，产销渐入佳境。

1955 年的一天，李嘉诚召集员工聚会。他首先向员工鞠了三躬，感谢大家的精诚合作。然后，用难以抑制的喜悦之情宣布：

“我们厂已基本还清各家的债款，昨天得到银行的通知，同意为我们提供贷款。这表明，长江塑胶厂已走出危机，将进入柳暗花明的佳境！”

话音刚落，员工顿时沸腾起来。散会前，每个员工都得到一个红包，由李嘉诚亲自分发。

夜深沉，海风裹挟着丝丝凉意。忙碌了一整天的李嘉诚，爬上附近的一座小山冈，眺望着中区的万家灯火和海域中驶过的巨轮，陷入沉思之中。

李嘉诚感到“长江号”航船暂时避免了倾覆之危，只能说取得了一次小小的胜利。今后的航程，还会遇到急流险滩、暗礁风暴，作为船长，切不可陶醉在小小的胜利之中，须胸怀大志，头脑冷静，行为稳重。

经历过这次挫折和磨难，李嘉诚又成熟了许多，他给自己立下座右铭：

稳健中寻求发展，发展中不忘稳健。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



米兰打杂为偷艺

有一天晚上，疲惫不堪的李嘉诚来到湾仔一家专烧潮州菜的餐馆，拣了一张小桌坐定，就在他等候服务生上菜的时候，无意中看到放在餐桌上的几本外国画报，这时，李嘉诚那扎实的“英语童子功”发挥了巨大的威力。他翻阅英文版《塑胶》杂志，读到一则简短的消息：意大利一家公司已开发出利用塑胶原料制成的塑胶花，并即将投入批量生产，推向欧美市场。敏锐的李嘉诚立刻想到了另一则消息，也是他从另一本英文杂志看到的，消息说：欧美人生活节奏加快，许多家庭主妇正逐渐成为职业妇女，家务社会化的呼声越来越高。

这两条看似不搭界的消息，立刻在李嘉诚脑海中电光火石般接上了轨。

他推想：欧美的家庭都喜爱在室内户外装饰花卉，但是快节奏的变化使人们无暇种植各种娇贵而美丽的植物花。如果想解决这一问题，何不利用塑胶花？塑胶花和植物花相比，一则可节省好多时间，二则可以变幻无穷，正好迎合了生活的快节奏。用塑胶花代替植物花，应该有发展前途。

李嘉诚甚至立即判断：塑胶花的面市，将会引起塑胶市场的一场革命。

李嘉诚更长远地看到，欧美人天性崇尚自然，塑胶花革命势必不会持久。因此，现在必须抢先占领塑胶花市场，否则就将丧失天机。

一直在苦苦寻找突破口却又茫然无头绪的李嘉诚，如夜行的航船看到了灯塔，一缕希望之光点亮了他的内心。再经过细致的了解，李嘉诚注意到，港九各大商店几乎都没有塑胶花，而港人随着生活水平的提高又越来越喜欢摆设。这是一个潜在的大市场，生产技术要求又不高。他兴奋地预测道：“一个塑胶花的黄金时代即将来临。”

这顿晚饭李嘉诚吃得十分香甜，但他却忘记了吃进去的都是些什么，头脑中想的都是塑胶花！

李嘉诚从书店里买到一本同样的意大利画册，拿到厂里摆在几位技术员面前进行商议研究，他问：“我们可不可以自己进行试制呢？”他看着一双双充满怀疑的眼睛，几乎所有人都对他摇头。“这是根本不可能的事，李厂长，您

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要知道，这些塑胶花可不比咱们已经生产的那些常规产品，塑胶水桶和玩具早就是香港各家公司生产线上过关的品种，工艺流程并不复杂。可是这塑胶花儿却是塑胶制品中最难制的尖端项目，它不仅要求有先进的工艺，同时也要求有超出一般普通塑胶制品的设备和原材料。当然，最重要的还是技术，没有技术，一切都无从说起呀！”

李嘉诚遇上了障碍，他麾下几位技术员都是一些没有经过正规学校学习培训的“土技工”。虽然李嘉诚在偿清所有内外债、重新恢复生产以后开始注重智力和技术的投资，并且不惜财力重金礼聘几位在塑胶行业颇有建树的技术工程师加盟他的长江厂，同时也对生产车间的技术骨干进行了系统的培训，但是面对生产塑胶花这样在香港尚无先例的尖端产品，李嘉诚的技术智囊团仍然显得力不从心。不过，他是一个不会轻易服输的人，只要认准了可以攀登的新目标，就一定会不惜任何代价实现计划。

“不入虎穴，焉得虎子？”李嘉诚在四壁无门、求计不得的情况下，终于做出一个大胆的决定：到意大利去，到米兰去！因为那本画报上注明，米兰不但是意大利的第二大城市，同时也是该国最大的工商业城市。画报上的几幅塑胶花朵，就是米兰维斯孔蒂塑胶厂生产的最新产品。

李嘉诚走出机场候机大厅时，米兰正弥漫在一片迷蒙的朝雾中，他发现清晨中的米兰城市非常美丽迷人。他来米兰之前，只是从一份有关生产塑胶花的资料上知道米兰是意大利北部的一座文化名城，美丽而久负盛名的阿尔卑斯山南麓那些起伏的群山，在这座古城的高处依稀可见。李嘉诚想起在湾仔一家西餐厅里见到的画册，心潮难以平静，也就是从那时开始，他就试想着在长江厂内部进行生产塑胶花的种种准备。因为，他知道生产塑胶花一旦成功，就意味着他刚刚起步的长江塑胶厂很快就能以超人的速度攀上香港所有塑胶工厂之首。因为至少在当时，香港尚无一家塑胶厂对此项目进行开发，而他若要捷足先登抓住这一商机，就必须尽快掌握生产塑胶花的技术。

如今，当李嘉诚真的来到这座城市时，又感到了一种无所适从的茫然。他发现米兰城仍然保留着 18 世纪古朴的风貌，宽阔的大街与狭窄小巷组成了错落有致的城区布局，满目疮痍的古堡与新建的大楼，构成了古今相宜的特殊风格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不过，那时心急如焚的李嘉诚哪有心思欣赏这些，他那时的目标就是尽快找到维斯孔蒂塑胶厂。

李嘉诚以香港企业老板的身份造访了这家以意大利古代贵族维斯孔蒂命名的塑胶厂，这果然是一座气魄宏伟的现代化工厂。接待他的是一位女厂长助理，两人以英语对话，谈得比较投机。特别是李嘉诚那风度翩翩的仪表与温文尔雅的谈吐，让厂长助理很愿意与这位来自中国香港的年轻企业家交流。

可是，接下来的谈话让李嘉诚始料未及。当他提出要购买该厂生产的塑胶花工艺与设计图纸时，女助理所提出的价格着实把他吓了一跳，如果依他长江厂现有的流动资金去购买的话，简直就是一种奢望。因为几百万美元的价格，即便李嘉诚把他的工厂全部都换成美元，也只够这笔费用的几十分之一！如此惊人的天价，让李嘉诚自感力不从心，于是他只好讪讪地告辞了。

夜里，他住在米兰旧城区的一家低档旅店里。他已经在筹划归程的机票了。既然在意大利无力购买到天价的塑胶花技术，那么最好尽快离开这座意大利古城，他没有心情到处逛一逛，因为他知道如果继续这样毫无成果地在意大利逗留，就等于浪费金钱。本来，再过两天就有飞往香港的机票，可是说来也怪，就在李嘉诚等候购买回程机票的时候，他在购票窗口看到了一张招工广告，上写：

招工广告

本公司现缺勤杂工3名，供料工2人。凡米兰常住人口，或者外国人均可报名应试。录用者试用期1个月，转正后发给所有正式工人应有的劳保待遇，并增加工薪……

李嘉诚初时并没有在意，因为这与他此行的目的是风马牛不相及的。再说，他如今最苦恼的事就是如何才能搞到生产塑胶花的技术，为了这一目标，几天来他每天早晚都来到那座气势威严的维斯孔蒂塑胶厂的大门前。他在这里徘徊，想通过非正常途径进入有人看管的厂区大门。然而他的这种想法很不现实，别说他是个外国人，即便米兰当地人也休想迈进这家戒备森严的工厂。在这一打算落空以后，他又想到书店和图书馆去碰碰运气。然而，他在这些地方也不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可能得到有关生产塑胶花的技术资料。在当时，尚未解密的工艺资料又怎么能轻易印在公开销售的书刊上呢？他所能得到的无非就是一些塑胶花的大幅照片而已。

可是，就在那张招工广告上，李嘉诚的余光忽然瞥见“塑胶花”三字！这几个字刚刚跳进他的眼帘，就让他浑身所有细胞都顷刻间跳动起来。在那些日子里，没有什么比“塑胶花”几个英文字母更能引起他注意的了。这个特殊的英文名词，已经在他的脑际活跃和沸腾起来了，只要他闭上眼睛就能看到这几个英文字母。招工的是一家名叫“福尔斯”的公司，而且广告上注明是“福尔斯塑胶花有限公司”！李嘉诚早就知道在米兰市，大大小小的工厂有上百家，而生产塑胶花的只有维斯孔蒂一家。他不明白为什么忽然又冒出一个塑胶花有限公司。再看那招工启事上的要求，凡是年满 20 岁的本土人或外国人均可报名，再看工种竟是勤杂人员和车间的送料工，劳动强度肯定很大，所以当地人报名者不多。正因为如此才允许持外国护照者也可报名。

此时，李嘉诚的脑海里冒出这样一个想法：我去报名试试如何，我以外国打工者的身份进入他们的工厂，这样就可以接触到他们的技术了。当时，李嘉诚的护照签证可以在意大利境内停留 3 个月时间。当初他把期限定为 3 个月，是希望有机会在此多方考察，然后在拿到一份完整的塑胶花生产工艺资料以后，马上回香港。香港他早已经安排好可靠的人员在主持工厂，没有他在场的情况下，香港的长江厂仍然可以照例生产旧有的几种产品。想到这里，李嘉诚福至心灵，茅塞顿开。

这个主意打定以后，李嘉诚决定马上就去报名。

福尔斯塑胶花有限公司设在米兰市东郊的马其顿大道 168 号。

李嘉诚进厂报名后才知道，这家公司原来是几天前他曾经探访过的维斯孔蒂塑胶厂的分公司，专门生产新式的塑胶花。不久前他在香港一家餐馆里的画册上所见到的那些艳丽无比的塑胶花就是这家公司生产的。李嘉诚没有想到，世间之事有时竟然如此奇妙，一个在香港已有近百名工人的塑胶厂老板，如今到了米兰，摇身一变成了一个打工仔。

对李嘉诚来说，即便是想在这里当一个打工仔也不容易，他必须过五关斩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



六将，最后才能如愿以偿。因为该公司招工启事中虽然说外国人也可以进公司打工，可是，李嘉诚所持的护照，毕竟是只有短短三个月期限的旅游护照，按照福尔斯公司的招聘条款，像李嘉诚这类旅游者，一般情况下来应聘肯定是要遭到拒绝的。所以当他递上香港的护照时，招聘官员马上就沉下脸来，说："不行，这位先生，你根本就不具备应聘的条件，不能被录用。"

李嘉诚并没有被招聘官员的话所吓倒，他早就想到了会有这样的局面，他不慌不忙，只是苦苦地向招聘官哀求说："先生，我确实没有想来贵公司打工，我本想利用学校的假期，对贵国进行一次从南到北，从东到西的旅行。米兰也并不是我的最后归宿，我是想到美丽的威尼斯水城好好观光的。可是，我的运气不好，就在抵达米兰的当天晚上，我随身携带的所有旅费都在一家旅馆失窃了。在这种情况下，我如果不打工的话，那么吃饭都会成问题。我是一个穷学生，如今在意大利举目无亲，希望贵公司从爱护外国青年的角度出发，让我在这里进行短期的打工吧，只要把回香港的旅费赚到手，我马上就会离开贵公司的。"

招聘官听了，心中虽然有些同情，可他仍然不肯收留李嘉诚，他大手一挥说："对不起，先生，我们只是一家公司，并不是临时收容站，这里又怎么能为你解决回香港的费用呢？你最好还是到其他机构去想想办法吧？"

李嘉诚今天清早为了进这家塑胶公司应聘，也曾做过各种周到细致的准备。他把自己的衣服从头到尾都换了一遍，以便于更像是一个丢失了旅费的学生。为了能让招聘官同情，他脱下了从香港来时穿的那身笔挺的西装，特意从旧货市场上买了一套破旧的衣服，他又取下了领带和皮鞋，换上了一双破旧的帆布鞋，浑身上下打扮成一个前来欧洲旅行的穷学生模样。李嘉诚知道如果在招聘官这里卡住，那就等于他白白花钱跑了一趟意大利，成了地地道道的赴意旅游者了。而对李嘉诚此时的急迫心情而言，意大利即便有再让人神往的山山水水，也难以引起他的兴趣。没有什么能比让他进公司亲眼看看如何生产塑胶花更为迫切的事了。

李嘉诚很着急，他不想就这样放弃，一个人神情郁郁地坐在门前的椅子上，愁锁双眉，长吁短叹。令他没有想到的是，刚才自己与招聘官的一番对话，已被一位匆匆经过的女人看在眼里。那是一位 40 岁左右的女人，穿一套深蓝色的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作服，显出几分富态。李嘉诚遇事和蔼的态度，遭受挫折后不卑不亢的气度，让这位路过招聘室的中年女人产生了格外的好感。“喂，香港青年，你真想到我们公司打工吗？”这个女人凝视着双手抱头的李嘉诚，问道，“你不知道我们招聘的工人都要吃苦吗？你一个学生怎么能受得了呢？”

李嘉诚那时还不了解这个女人的身份，所以对她的询问漫不经心地答道：“什么辛苦我都不怕，只求能进公司的车间参加劳动就好。”

女人托起李嘉诚的手掌瞟了一眼，意外地怔了一下：“咦，你一个学生的手掌为什么会有这么厚的茧子呀？看来你在香港就打过工吧？”

李嘉诚苦笑：“是的，我的家境比较穷，从小就靠自己的勤工俭学维持学业，所以进贵公司打工对我来说算不上什么吃苦。”

女人从心里已经理解和接受了温文尔雅的李嘉诚，可是她仍然不停地追问：“可我还是不明白，既然你称自己的家境贫苦，为什么你能从香港乘飞机到我们意大利来旅行呢？据我所知，从东方来到西方旅游的人，一般都是富裕人家的子弟，你不觉得自己的言行与你的自述南辕北辙吗？”

“我说的都是实话。没有必要在任何人面前说假话。”李嘉诚站了起来，准备离开，并冲着女人笑了笑，说，“至于您问我为什么会有钱到你们意大利来旅游，这有什么奇怪呢？我的贫穷可以体现在我的衣食住行上，然而我从来不肯因为贫穷而让我的精神世界空虚。我只要有一点钱就会去旅行。旅行就是我最大的精神追求，我省吃俭用来看米兰的博罗梅奥大教堂、埃马努埃尔国王的王宫，寻觅拿破仑在1796年统兵进犯米兰时的遗迹，因为这是我最大的享受啊。夫人您说，我这样情愿饿肚子也要一饱眼福的做法有什么不当吗？”

“好，小伙子，你说得很好。”女人充满怀疑的目光忽然变得柔和起来。她甚至被李嘉诚一番颇谙意大利历史的谈吐惊呆了。她觉得面前站着的香港青年，正是她公司所需要招聘的工人。

于是，女人以断然的语气说道：“我现在荣幸地通知你，香港小伙子，你已经被我们公司录取了。如果你真想实现你通过打工赚回香港路费的愿望，那么我们可以为你提供这个条件。只是你从现在开始恐怕要付出一定的体力作为代价了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚不敢相信自己的耳朵，他不禁把这位身穿普通工作服的女人上下打量一番，半晌才说："您说我被录取了？""是啊，我确定的事，任何人都是无法反对的，你可以到里面去办理进公司工作的手续了。"女人说着，向内室招了一下手，刚才把李嘉诚拒之门外的人走了出来，他听了女人的话，态度立刻大变，马上对李嘉诚笑着说："好好，既然公司总经理答应留用，我照办就是！"

李嘉诚就这样被留用当上了一名车间送料工。

福尔斯公司共有三大车间，分别是选料、定型和包装车间。让李嘉诚感到惊讶的是，这个生产塑胶花朵的公司就像它所从事的行业一样，偌大的厂区里完全像干净整洁的花园，厂区大道两旁栽满了各色艳丽的花朵，有专门管理卫生的工人在不停地洒水和清扫路上的积物，哪怕是一片树叶也不放过。李嘉诚正是通过这些来判定这家企业的管理水平。他把眼前的情景与他在香港筲箕湾的长江厂相对比，意识到两者之间无法相提并论的差距。

李嘉诚进了选料车间。厂房宽大，四壁是巨型落地窗，明媚的阳光透过窗口投映进来，照亮了每一张选料桌子。工人们就坐在那里办公，一个个井然有序，默然地在选料桌前挑选原料。服饰艳丽的女工居多，间或有几个男工在各桌前指导选料。整个一间几千平方米的大车间里，在工作时鸦雀无声。李嘉诚首先从这里学到了厂风和厂纪，特别是车间四壁上张贴的宣传口号更让李嘉诚为之心动。

严明的厂规是保证产品质量的根本。

纪律和质量是公司的生命。

没有精良的质量，就没有广泛的信誉。

用户是上帝，是我们的衣食父母！

在最初的几天里，李嘉诚并没有接触到塑胶花的生产过程。他只能是频繁地进出选料车间，在经过选料桌时也只能走马观花，无法仔细察看女工如何选择塑胶花的原料。当然，他更无法从这里得到他急需的原料配方。至于观看塑胶花的生产过程，那需要他进生产车间，而那些事关重要的车间是不准许无关

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人员进入的。

李嘉诚心里清楚，若想在管理森严的福尔斯公司获得他渴望了解的制作塑胶花的工艺资料，绝不是一件容易的事情。首先他必须有一定的时间，同时，还要在工人中间广交朋友。只有通过潜移默化的接触与交流，才可能逐渐获得一些有用的资料。这件事对于李嘉诚来说实在是不得已而为之，他也知道以自己端正的人品，是不该以这种特殊的方式求得生产塑胶花知识的。然而，每当他想到自己在香港前期办厂所遇到的挫折时，心里就有一种强烈的压力。他必须把自己的长江厂办成在香港几百家同类工厂中的佼佼者，如果他想达到这一目标，就必须付出包括给外国公司打工的代价。非此，他是绝对不可能在短期内生产出独具特色的塑胶花的。

李嘉诚的诚恳态度和苦干精神很快赢得了选料车间上下员工的一致好感。他开始可以在这大车间里自由走动，有时也可以与那些女工们用英语进行悄悄地交谈。李嘉诚看到了各种原料的配比，这些看起来杂乱无章而实则颇有章法的原材料，从桌上的筛选到分门别类地装箱，直到运往下一个车间，其实都有着固定的原料配比。

李嘉诚看在眼里，记在心里。久而久之，他就凭着观察得到了原料的大致比例。

一个月后，李嘉诚得以进入定型车间。

定型车间是福尔斯公司的核心车间，它并不比选料车间大，可是，布局却更加有条理。车间正中是一座四周全封闭的定型中心，里面有几台李嘉诚从没见过的新式机器，单从表面上观看，这些制造塑胶花的器械就与他们长江厂的机器截然不同，然而仔细一看，机器的功能与他们长江厂的设备没有本质的区别，所不同的只是这些设备的操作者们在为塑胶花定型的时候，有着与众不同的手法。李嘉诚有时在车间外静静地观察着，心里也暗暗地记下了技工的操作手势和窍门。在意大利工人操作下生产出来的塑胶花，果然别出心裁，不但花瓣的色泽艳丽，而且叶片有弹性。塑胶花经过几次加温最后定型，让本来并不娇嫩的花蕾变得愈加光滑和透亮。

如果真想学到意大利制造塑胶花的技术，仅靠远距离观察是根本不行的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李嘉诚为了从那些技工口中得到一些相关的技术，他与车间工人广泛交谈，与他们交朋友，在平时的闲谈中了解与塑胶花相关的一些技术。对于所有一切看似随意的只言片语，李嘉诚都牢记心中。在繁忙与充实之间，两个月的时间很快就过去了，李嘉诚的签证到期了，该回香港了。5月，他搭上了飞往香港的飞机，终于如愿以偿地回到了他的长江塑胶厂。

塑胶之花遍地开

1957年，李嘉诚长江厂生产的第一批塑胶花在香港上市了！李嘉诚赴意大利考察塑胶花生产，回港后，他率先推出塑胶花，立即成为热销产品。

香港《星岛日报》当天的新闻标题十分醒目：筲箕小厂一炮打响，香江遍放塑胶花。记者写道："谁也不会想到在香港市场塑胶产品处于低迷状态的关头，有人竟异想天开地改产出质地优良、色泽艳美、风韵独特的塑胶花朵。这家厂位于香港岛无人问津的筲箕湾一角，厂区不过几千尺，厂房也很陈旧。工人都是一些内地移民。真可谓三无厂家（无丰厚资金、无专业人才、无先进设备），厂长是推销员出身，名叫李嘉诚。此人虽然没有丰厚资本，但却在短短几年里生产出港九少见的塑胶新产品——室内高级装饰品塑胶花朵。"

"长江厂上市的新型塑胶花种类繁多，造型独特，精美而价廉。刚在莲卡佛、吉之岛和天祥百货上市第一天，塑胶花就以其新奇美观而受到顾客青睐。试销品柜台前观望者购买者纷至沓来，记者询问一位购买塑胶花的女客人，她称赞说：她家里缺少的就是这种不需要洒水的花。同时也有人说，这种新式塑胶花不但看着漂亮，而且也能美化家居环境，更有一种好处是它的价格实在便宜，甚至可以与花店里卖的鲜花相比。鲜花最多只可以在家中保存三日，然后就凋谢了，可是长江厂生产的塑胶花却可以长期摆放。"

"长江厂塑胶花的销售势头必将继续看好……"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚筹备已久的计划终于成功了！1957年10月，金秋的风已经吹遍了维多利亚海湾，梧桐树的叶片随风飘落在湾仔的马路上，收获的季节到来了。

李嘉诚想给市场一个惊喜，他从意大利回来以后并没有对外界宣布任何消息，而是采取了秘而不宣的策略。在长江厂简陋的车间深处，他组成了一个九人攻坚小组，专门研制生产新型塑胶花的工艺，以便尽早上市，并准备在一炮打响以后马上进行批量生产。当时李嘉诚给所有参与此事的攻坚小组下了一条死命令：在塑胶花正式生产之前，任何人不得向外泄露这一机密。他还给塑胶花研究项目定了一个代号，叫作“米兰2号”。意思是一定要把意大利米兰福尔斯公司生产的塑胶花成功地移植到香港的土地上，并且让这些娇艳的花朵开遍香江大地。

李嘉诚做事很踏实，他不仅从意大利学到了福尔斯公司生产塑胶花的工艺流程，同时也把其调色技能、制模程序、花朵与枝叶的配伍组合以及生产工艺的先进之处都学会了，并应用到自己的长江厂。

回到香港之前，他还到米兰几家商店购回一些福尔斯公司生产的塑胶花样品，以便作为长江厂生产的样板。在李嘉诚和几位技术工程师彻夜研究塑胶花工艺的同时，他也在和厂经营部的主管们讨论塑胶花上市后可能产生的经济效益。那时候，究竟让这种在香港独一无二的塑胶花以高昂价位进入高中档家庭，还是以中低价位让大量鲜艳的塑胶花走进寻常平民家中，一直是李嘉诚智囊团争论不休的话题。许多企管人员认为，如果把这些新颖独特的塑胶花以低价位上市，虽然可以满足一些香港底层人家的需求，却让这些塑胶花从此降低了身价。这样一来，岂不是让李厂长白跑了一次意大利米兰吗？

可是，李嘉诚却另有考虑。他说：对塑胶花上市实施高价位，肯定在最初一段时间里会获得盈利。不过他所担心的是，这样一来恐怕对后续上市的塑胶花会带来负面影响。那就是塑胶花的生产成本不高，我们故意卖了高价。一是这样经销不公平；二是能接受高价格的人群在香港毕竟还十分有限。对于长久大批量上市的塑胶花，必然会造成不断降价的被动局面。并且，他们长江厂的塑胶花一上市，香港其他几百家同类企业肯定纷纷效仿。如此一来，势必造成香港市场塑胶花“热”的形势。而其他厂子如果都采取低价位上市，对于长江

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



厂的产品也必然会造成新的冲击。

与其贪图短时间高价位带来的超额利润，不如从一开始就采取遍地开花的策略。李嘉诚对他的智囊团说："为了避免其他厂家的一窝蜂上市，不如我们一旦上市就大批量推销，尽量把香港所有的商场、百货店和花店，在一夜之间全部占领。这样，那些后起之秀们想从价格上来挤压我们，也就不太可能了。因为我们的价格从开始就压得很低，他们如果再低，质量和利润肯定都会受到影响。所以，我们采取的低价位的做法，不仅能让我们开门红，还能让我们这朵塑胶花永开不败！"

他的独到见解很快获得智囊团成员的一致赞同。

1957 年 10 月 11 日，是李嘉诚在香港发起塑胶花促销大战的第一天。

这一天，被他确定为"塑胶花总进攻日"。为了迎接这一天的到来，李嘉诚的长江厂全体职工整整奋战了两个月。这期间，李嘉诚几乎吃住都在筲箕湾的工厂里。几个车间都为生产一批同时能够上市的各种塑胶花而夜以继日地运行着。李嘉诚如此加班生产，批量上市，不仅为的是造成一个盛大的轰动态势，同时也为防止其他同类工厂群起效仿，抢占了他们的市场。在此之前，他和全厂员工共同保守秘密，对外一律守口如瓶。

等到李嘉诚的塑胶花新产品全部进入香港市场之后，其他工厂获悉再想仿制就已经来不及了。

兵贵神速，商场上的胜败更是速度为王，谁取得了最新信息，谁就能占领市场，取得最后的胜利。李嘉诚对市场信息的嗅觉是非常敏锐的。就在长江厂塑胶花上市的前两天，他获悉一个让他胆战心惊的信息：香港最有名气的英资百货公司——莲卡佛国际有限公司已与意大利的维斯孔蒂塑胶厂签订了首销塑胶花 5000 束的协议，并且要在 10 月 15 日在该公司所有的连锁店里同时展销。李嘉诚获悉此信后，马上在香港提前四天进行盛大展销，而且他生产的塑胶花将以中低档价格面世，肯定会马上显现出特有的优势。

在李嘉诚塑胶花新产品隆重登场的当天，香港几家媒体同时发表新闻和报道，这其中有褒有贬。正是由于香港媒体的推波助澜，暗助了李嘉诚一臂之力。当然这些传媒之所以如此大肆报道塑胶花上市的消息，与李嘉诚事前所做的准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

备不无关系。

等到香港英资公司莲卡佛的连锁店随后也推出意大利的原版塑胶花时，市场已经被长江厂占领了。况且意大利的塑胶花虽然质量较好，但它的价格比长江厂的产品价格高了一倍，相比来讲，莲卡佛就没有什么竞争力了。香港各大商场、各大百货公司和所有连锁店，几乎家家都进了长江厂的塑胶花，许多商店的玻璃窗里都摆满了五彩缤纷的塑胶花。至于意大利的塑胶花上市，原以为会奇货可居，甚至会大红大紫，因而财源滚滚，可是，因为李嘉诚的塑胶花物美价廉，意大利的同类产品变得黯然失色。

李嘉诚的长江厂此前在香港几乎无人知晓。可是，塑胶花一上市，不但长江厂名声大噪，李嘉诚也跟着大出其名。一些寻常市民的家里也纷纷购买了姹紫嫣红的塑胶花，有些出租的士的车窗口也插上了这样的塑胶花，在香港和九龙大街上招摇过市，当起了李嘉诚长江厂的义务宣传员。而意大利进口的高档塑胶花居然在英资百货连锁店被束之高阁，无人问津。李嘉诚大获成功，所有一切均源于他当初因地制宜而拟定的“低价位，多销点”的经营之策，如果他不把价位降低，也许产品刚出厂便会遭到意大利产品的无情冲击。

总之，这次李嘉诚成功了！

在一阵脆亮的鞭炮声中，一方新匾挂在了筲箕湾工厂的大门上，上写“长江工业有限公司”！李嘉诚在员工的簇拥中高高地举起手来，对赶来祝贺的兄弟厂家代表拱手还礼，大声地说：“咱们长江厂从今天起更名为工业有限公司了，我们能有今天，离不开各厂家积极支持。从今以后，让我们各厂团结起来，在香港创出一方崭新的天地！”四周顿时响起雷鸣般的掌声。

1958 年 1 月 20 日，这是李嘉诚又一个新的起点。

如果说到意大利偷师塑胶花生产工艺是李嘉诚转败为胜的根由，那么以低价位产品畅销香港，击败米兰名牌产品就成了他赢得塑胶花龙头老大桂冠的良好开端。在偿还了所有外债以后，李嘉诚再获滚滚财源，让他更加如虎添翼。所以他才决定把从前的一家小厂扩展成二百多人的中型公司。他的长江公司无论从人员还是设备上，均已超过了他曾经供职的万和塑胶有限公司，在香港三百多家同类大小企业中堪称翘楚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就在这时，李嘉诚决定把他们的产品打到东南亚各国去。公司销售科增加了十几位推销员，李嘉诚派他们分头到泰国、马来西亚和新加坡去，这些推销员也像李嘉诚当年一样，人人背上长江公司的塑胶花样品，到各国去游说推销，悄悄占据各国的市场。

由于李嘉诚公司的产品越来越好，而价格也越来越低，所以不但上述各国购进量可观，而且菲律宾、印度尼西亚、斯里兰卡、不丹、越南甚至印度等国也纷纷有订单飞到香港的长江公司销售科。李嘉诚的塑胶之花越开越盛、越开越大，他的塑胶花渐渐走向世界。由此，外界对李嘉诚冠以“塑胶花大王”的美名。

打好广告宣传牌

广告是一种传播信息的说服艺术。既然说是艺术，就应该是用受众最喜欢、最熟悉和最容易接受的方式去表达需要表现的事物。广告分成直接广告和间接广告两种。在潜移默化中对人施加影响的间接广告更容易给人留下深刻的印象。李嘉诚就是善于利用间接广告的大师。

就在李嘉诚处于事业上升期的时候，也会不时听到一些让人不悦的消息。一天，秘书把一份《商报》送到他的办公桌前：“董事长，您看，现在有人在报上骂咱们了！”李嘉诚拿过来一看，原来有人发表文章攻击李嘉诚：且看长江公司的真面目！那人竟然如此写道：“休看李嘉诚现在呼风唤雨，到处以他的塑胶花哗众取宠，招摇过市。其实他并不是一个真正的企业家，也从来不是什么精通塑胶制品的技术权威。如果翻开他的历史就会让人大吃一惊，他原来是西营盘一家茶楼的小伙计，喜欢跳槽的李嘉诚先是当茶楼伙计，后来又跑到中南表店当了打杂的小厮。本来可以在舅舅办的表店里扎下根来，没想到一年不到，他再次跳槽到一家五金厂当推销员，这也不能让他安心工作，后来他发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现塑胶业在香港走红，于是再从万和塑胶公司跳槽出来，成了现在长江公司的小老板……”

李嘉诚看了报上的文章，猜不出化名写文章攻击自己的究竟是何许人也，也许是他这次因塑胶花获得丰厚利润惹恼了哪方神圣。但他并没有气恼，反而笑了一笑，对秘书说：“他说得一点不差，我当年就是喜欢跳槽，这说明他真的很了解我。如果不跳槽的话，就不可能有我李嘉诚的今天！”

秘书指着报纸说：“可是在这里呢，这个人竟然大讲咱们长江公司的坏话，说明他仇视我们今天的成果，这是不能容忍的！”

李嘉诚再读下去，果然发现那人继续攻击他刚刚挂牌不久的长江工业有限公司，文章说：“李嘉诚的塑胶花在香港轰动了一阵，可是，这些产品之后又是一幅什么样的背景呢？如果大家有兴趣到长江公司去看一看，就会大吃一惊。李嘉诚所谓的公司，其实不过就是一个大杂院。不但所有厂房都是破烂陈旧的，就连生产塑胶花的机器，也没有一台是货真价实的，都是一些塑胶厂淘汰下来的废旧机器，被他买到手以后，修修补补，勉强维持生产。我们真为那些购买长江公司产品的顾客捏一把冷汗，他们根本不知道，像李嘉诚那样破破烂烂的厂房和家当，又怎么能够生产出敢与意大利名牌产品相抗衡的塑胶花呢？……”

李嘉诚震怒地把手中的报纸拍在桌上，被人恶意攻击他视若性命的长江工业有限公司，是这位性格温和的老板无法忍受的，他拍案而起，说：“太不像话了，市场上的产品靠的是质量，靠的是信誉，如果有人不服气，可以通过自家产品在市场上进行比试。如果我李嘉诚的长江公司比不过质量，我情愿甘拜下风，甚至我还可以像前几年那样宣布停产休整。我不能服气的是，为什么一些没本事在市场打销量牌和质量牌的小人，居然暗中搞起了这种见不得人的把戏？真是岂有此理！”

李嘉诚自然知道这种反面宣传将使他再次“兵临绝境”。当他冷静下来，仔细思考之后，决定充分利用这种免费宣传。于是李嘉诚拿着这份报纸，背着自己的产品，走访了全香港上百家的代理商。李嘉诚很坦诚地对他们说：“你们看，‘长江塑胶厂’在创业阶段的厂房是够破的，我这个厂长也是够憔悴且

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



衣冠不整。但请看看我们的塑胶花，还有几款我们自己设计且连欧美市场都没有的品种，我相信质量可以证明一切，欢迎你们到我们厂里来参观订购。”

代销商们惊奇地看着这个诚实勇敢的年轻人以及他生产的优质塑胶花，他们为香港有这样有着灵敏商业头脑的创业者感到自豪。不少代销商真的到“长江塑胶厂”来参观订货。

李嘉诚还亲自背上一口袋沉甸甸的塑胶花，带上秘书前往香港中环的这家报馆。接待他的正是报纸总编，李嘉诚把口袋里的塑胶花一股脑儿地倒在桌上，说：“总编先生，前几天贵报发表的文章我很有兴趣，所以才把我的产品也带到这儿来请总编和各位编辑先生过目。报纸可以报道任何一家工厂的正面和反面，可是我认为，办报纸关键还在于两个字：真实！所以，我很希望各位全面了解一下我的长江公司。”

总编的脸顿时红了，他捧着那些五彩缤纷的塑胶花，口中不禁啧啧称奇：“我也没有想到，李先生的长江公司会生产出如此精致漂亮的塑胶花，莫非有人说李先生的厂房设备陈旧是毫无根据的？”

“不，他说的厂房和设备确实是简陋陈旧，问题在于这些简陋的设备和厂房，是否一定会生产出虚假质劣的塑胶花？”李嘉诚是一个不善言词的人，这次他虽然心里气愤，但说起话来仍然有板有眼，不卑不亢，“我想向贵报建议的是，既然报纸是为香港市民报道真实情况的，那么我就希望贵报到我的长江厂去采访一下，把我的公司厂房如何，设备如何，再把我们公司的产品质量如何，都做一次全面真实的介绍，只有这样才是公平的。”

总编见李嘉诚说话诚恳，态度真挚，再联想起前几天那篇文章已经遭到一些了解长江公司的读者投诉，越发感到自己的底气不足。于是他马上表示：“好吧，李先生，我们马上派记者去你的长江公司，然后如实向公众介绍贵公司的一切。”

后来，香港《商报》果然派出记者来到筲箕湾李嘉诚的长江工业有限公司，用他们的相机一连拍摄了几胶卷的照片，把所有陈旧的厂房和落后的设备，都一一刊发在他们的报纸上，同时也配发几幅塑胶花产品的图片。两相进行对照，一边是比较陈旧简陋的厂房，一边则是可与世界先进塑胶花媲美的优质产品，同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时又加上了一条全新醒目的通栏标题：请看李嘉诚创造的奇迹——简陋的厂房设备，优质超群的产品，当今香港工业之翘楚的诞生。

记者还写道："李嘉诚在筲箕湾的公司确实十分简陋，设备也无法与先进工厂的新式机器媲美。可是，值得读者们一睹为快并为之敬佩的是，李嘉诚在这样简陋的条件下生产的优质塑胶花，几乎可与国外最为先进的米兰塑胶产品媲美。这就是李嘉诚的奇迹，长江工业有限公司的奇迹，也是我们香港的奇迹！……"

《商报》上的图片和新闻无疑也起到了普通商品广告所难以起到的宣传作用。那些对李嘉诚长江公司还不熟悉的人们，通过这一宣传都开始对李嘉诚产生了浓厚的兴趣，香港市场越卖越火的塑胶花，销量更是出现了意想不到的激升。

精明的李嘉诚恰到好处地借助了这场风波带来的反作用，为"长江塑胶厂"做了一次相当实惠的广告宣传。很快，订单越来越多，而且，他们的价格合理，有些经销商甚至主动提出愿意先付 50% 定金的合作条件。终于闯出一条道路的长江塑胶厂，在度过危机之后，便渐渐稳定地发展起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章



纵横布局闯地产，一飞冲天震四海

李嘉诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚的长江工业公司在塑胶业异军突起，取得了令人瞩目的业绩。李嘉诚也由此获得“塑胶花大王”的美称。也许，他应该在这个行业一心一意闯下去，将这个美称继续发扬光大，争做世界塑胶业的泰斗。

李嘉诚却不是这样想的，他没有就此停步，没有因为初步的成功而沾沾自喜，更没有停留在享受人生层面上。他吃准了房地产的乐观前景，开始进军房地产行业，一代地产大王由此诞生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



风生水起置物业

李嘉诚不是一跃而就之人，他总是脚踏实地，向既定的目标迈进。他也不会鲁莽行事，每一个重大举措都要经过长时期的深思熟虑，周密调查——除非机不待人的非常时期。

涉足地产，孕育心中有数月之久，塑胶花为他赚得平生第一桶金，他才将构想付诸现实。

在今天，百亿身价的超级巨富90%是地产商或兼营地产的商人。可当时并非如此，大富翁分散在金融、航运、地产、贸易、零售、能源、工业等诸多行业，地产商在富豪家族中并不突出。这同时意味着，房地产并不是人人都看好的行业。

李嘉诚以独到的慧眼洞察到地产业的巨大潜质和广阔前景。

最明显的现象是，人口的增多和经济的发展。1951年，香港人口才过200万，到20世纪50年代末，已逼近300万。人口增多，不仅使住宅需求量增多，因本埠经济的持续发展，办公写字楼、商业铺位、工业厂房也需求量大增。香港长期闹房荒，房屋的增加量总是跟不上需求量。

香港是弹丸之地，不仅狭小，而且多山。有限的土地，无限的需求，加之港府采取高地价政策，寸土寸金，房贵楼昂。

身为一业之主，李嘉诚多次为厂房伤透脑筋，寻找交通便利、租金适宜的厂房有多难！数次扩大生产规模，都是在现有的厂房重新布局，车间里，设备、人员、制品，挤得水泄不通。

香港工业化进程出人意料地急速发展，物业商喜笑颜开，趁势提租。许多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

物业商只肯签短期租约，用户续租时，业主又大幅加租。用户苦不堪言，李嘉诚也是其中之一。李嘉诚曾多次构想：我要是有自己的厂房该多好，就用不着受物业商任意摆布了。他的构想，经过长时间酝酿进一步明朗：我为什么不做地产商?

1958 年，李嘉诚在繁盛的工业区——北角购地兴建一座 12 层的工业大厦。

1960 年在柴湾又建造了一座大厦。那时，香港正处于地产业的低潮期，自己建造厂房比租赁来得便宜、实惠。李嘉诚看到，在世界上，香港社会情况是比较稳定的，它正从转口贸易港逐渐迎来工业大发展的新阶段。港岛居民的增长率在快速上升，商贸业也在迅速发展。而香港面积不大，有许多土地还有待开发，香港市民需要大量住房、工业厂房和商住楼宇，发展房地产业将是一项大有可为的事业。这时，他手里已经积聚了一亿港元的资金，必须主动积极寻找新的出路，发展新的事业，才能取得更大的发展和成功。他开始问津地产业，向地产业进军。

李嘉诚虽吃准了房地产的乐观前景，但仍采取谨慎入市、稳健发展的方针，他没有走捷径——预售楼花，而是将此作为收租物业。

不可否认，卖楼花能加速楼宇销售，加快资金回收，弥补地产商资金不足的问题。卖楼花是霍英东于 1954 年首创，他一反地产商整幢售房或出租的做法，在楼宇尚未兴建之前就将其分层分单位（单元）预售，得到预付款即可动工兴建。卖家用买家的钱建楼，地产商还可拿地皮和未成的物业到银行按揭，真可谓一石二鸟。

继霍英东后，许多地产商纷纷效仿，大售楼花。银行的按揭制进一步完善，蔚然成风。用户只要付得起楼价的 10%或 20%的首期，就可把所买的楼宇向银行按揭。银行接受该楼宇做抵押，将楼价余下的未付部分付给地产商，然后，收取买楼宇者在未来若干年内按月向该银行付还贷款的本息。在这个过程中，风险主要承担者是银行。

李嘉诚发现：地产商的利益与银行休戚相关；地产业的盛衰又直接波及银行。唇亡齿寒，一损俱损，过多地依赖银行，未必就是件好事。

李嘉诚最欣赏香港最大的地产商——英资置地公司的保守做法，重点放在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

收租物业。置地经过半个多世纪的发展，一直雄踞中区“地王”宝座，拥有大量大厦物业。只要物业在，就是永久受益的聚宝盆。

李嘉诚宁可少建或不建，也不卖楼花加速建房进度；他尽量不向银行抵押贷款或会同银行向用户提供按揭。

他兴建收租物业，资金回笼缓慢。但他看好地价楼价及租金飙升的总趋势。收租物业虽不可像发展物业（建楼卖楼）那样获取暴利，却有稳定的租金收入，物业增值，时间越往后移越能显现出来。

李嘉诚预测无误。据港府公布的统计数据，1959 年港府拍卖市区土地平均价：工业用地每平方米 104.85 港元；商厦、写字楼、娱乐场等非工业用地 1668.44 港元；住宅用地 164.75 港元。而到 1980 年，这三类拍卖地价分别为 29549.03 港元、124379.06 港元、13728.30 港元。升幅分别为 280.8 倍、73.5 倍、82.2 倍。

地升楼贵，李嘉诚“坐享其利”。他拥有大批物业，储备了大量土地，渐渐成为香港最大地主。

诚然，当时地产界的许多人士认为李嘉诚的作风过于保守。1961 年 6 月，潮籍银行家廖宝珊的廖创兴银行发生挤提风潮。廖宝珊是“西环地产之王”，他在西环大量购买地盘兴建楼宇，并在中环德辅道西兴建廖创兴银行大厦。廖宝珊发展地产的资金大多数是存户存款，因他大力投资地产将其消耗殆尽，而引发存户挤提。这次挤提风潮，令廖宝珊脑出血猝亡。廖氏是潮商中的成功人士，深得商界新秀李嘉诚的尊敬。从廖宝珊身上，李嘉诚进一步意识到地产与银行业的风险。

但是，当时廖创兴银行挤提事件并未引起地产与银行界人士的足够重视。

1962 年，香港当局修改建筑条例并公布将于 1966 年实施。地皮拥有者为了避免新条例实施后吃亏，都赶在 1966 年之前建房。这股建房热潮是在银行的积极资助下掀起的，银行不仅提供按揭，自己也直接投资房地产。

炒风空前炽热，职业炒家应运而生。他们看准地价楼价日涨夜升的畸形旺市，以小博大，只要付得起首期地价楼价，就可大炒特炒，趁高脱手。大客炒地，小客炒楼（花）。大客大多是地产商，甚至还有银行家；小客多是炒金炒股的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



黄牛党。

在这股风起云涌的炒风中，李嘉诚始终保持清醒的头脑。买空卖空是做生意的大忌，投机地产犹如投机股市，“一夜暴富”的后面，往往就是“一朝破产”。

李嘉诚坚定地以长期投资者的面目出现在地产界；同时，他又是长期投资者中的保守派。他一如既往地在港岛新界的新老工业区寻购地皮，营建厂房。他尽可能少地依赖银行贷款，有的工业大厦完全是靠自筹自有资金建造。公司下属的塑胶部经营状况良好，利润可观。

地产部已由起初的纯投资转入投资收益期，随着新厂的不断竣工出租，租金源源不断呈几何级数涌起。

1965 年 1 月，因为“参与房地产投机，使其没有流动资金，丧失偿债能力”的香港小银行——明德银号发生挤提，宣告破产。明德银号的破产加剧了存户的恐慌心理，挤提风潮由此爆发，迅速蔓延到一系列银行，广东信托商业银行轰然倒闭，连实力雄厚的恒生银行也陷于危机之中，不得不出卖股权于汇丰银行而免遭破产。

为了制止住挤提潮，港府采取了紧急措施。银行危机持续了一年多，许多银行过着“苟延残喘”的日子。在银行危机的剧烈振荡下，兴旺炽盛的房地产业一落千丈，一派萧条。地价楼价暴跌，脱身迟缓的炒家，全部断臂折翼，血本无归。靠银行输血支撑的地产商、建筑商纷纷破产。

在这次危机中，长江的损失与同业相比微乎其微，它只是部分厂房碰到租期届满，续租时降低租金，而未动摇其整体根基。

那些激进冒险的地产商，或破产，或观望。“保守”的李嘉诚却仍在地产低潮中稳步拓展。

1966 年年底，低迷的香港房地产业开始出现一线曙光，地价楼价均开始回升。银行经过一年多“休养生息”，元气渐渐恢复，有能力重新资助地产业。地产商跃跃欲试，准备大干一场。

就在此时，中国内地波澜壮阔的“文化大革命”开始波及香港。1967 年，北京发生了“火烧英国代办处”事件，香港也发生了市民“骚动”事件。那个阶段，香港社会人心波动。在 1965 年前后，香港多家银行出现市民挤提现象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

内地红卫兵的激烈行动给英殖民统治下的香港“左派”注入了一剂强心针，“左派”到市民中煽动反英情绪，并把大字报贴到港督府的大门墙上。英方暴力镇压，触发“左派”掀起“五月风暴”。

“中共即将武力收复香港”的谣言四起，香港人心惶惶，由此触发了自第二次世界大战后第一次大移民潮。移民以有钱人居多，他们纷纷贱价抛售物业，司徒拔道的一幢独立花园洋房竟贱卖至 60 万港元。新落成的楼宇无人问津，整个房地产市场卖多买少，有价无市。地产、建筑商们焦头烂额，一筹莫展。

拥有数个地盘、物业的李嘉诚忧心忡忡。他不时听广播、看报纸，密切关注事态发展。“左派”的行动在升级，《明报》社评综述当时的情况：“（他们）烧巴士、烧电车、杀警察、打巴士电车司机、烧贝夫人健康院、炸邮政、用定时炸弹炸大埔乡事局、攻打茶楼、大石投掷行人和汽车、向警察投掷鱼炮、爆炸水管、烧报馆车辆……”

香港传媒透露的全是“不祥”的消息。李嘉诚知道，香港的“五月风暴”与内地的“文革”有直接关系。那时，不少内地群众组织的小报通过各种渠道流入香港，李嘉诚从中获悉，内地春夏两季的武斗高潮自 8 月起渐渐得到控制，趋于平息。那么，香港的“五月风暴”也不会持续太久。

作为资产者，最关注的莫过于“中共会不会以武力收复香港，在香港推行内地的政治制度”。

“不可能，中共若想武力收复香港，早在 1949 年就可趁解放广州之机一举收复，何必等到现在？香港是内地对外贸易的唯一通道，保留香港现状，实际上对中共大有好处。中共并不希望香港局势动乱。”

经过深思熟虑的李嘉诚，毅然采取惊人之举：人弃我取，趁低吸纳。

李嘉诚又一次判断正确。内地“文革”结束后，邓小平同志主持工作，中共中央做出决议：“彻底否定文化大革命。”中共的决议虽未涉及“香港式文革”，但香港经济界和知识界都把那场“五月风暴”视为空前灾难。

这次战后最大的地产危机一直延续到 1969 年。

李嘉诚逆同业之行而行，坚信乱极则治，否极泰来。在认定发展方向后，他集中了主要资金和主要力量，趁香港地产低迷时期，大量购入地皮、旧房。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



积极积聚力量，等待发展时机。在继续经营工厂生产的同时，他先后开始大兴土木、建造厂房和商住楼宇。在当时的许多香港人看来，李嘉诚是“在冒着风险”，是很缺乏安全保障的，甚至说不定会遭到很大的损失和失败。但毕竟李嘉诚是一个有胆有识的人，当有不少人对局势持悲观、恐惧、失望心态时，他却等待着“否极泰来”。在同一时期，香港也有不少商人竞相投向地产业，都在各自积蓄力量等待机会。

1970 年，香港百业复兴，地产市道转旺。有人说李嘉诚是赌场豪客，孤注一掷，侥幸取胜。只有李嘉诚自己清楚他的惊人之举是否含有赌博成分。他是这场地产大灾难中的大赢家，但绝非投机家。

20 世纪 70 年代初，李嘉诚已拥有的收租物业从最初的 12 万平方英尺，发展到 35 万平方英尺，每年租金收入为 390 万港元。

这个时期的李嘉诚，事业已经有了相当的基础。在长期的社会商业实践中，也已培养了一种过人的敏感性和悟性，铸造了精明干练的能力。

地产股市任驰骋

20 世纪 70 年代，在房地产经营方面，李嘉诚遇到了一个强劲的对手，这个对手就是英资地产巨头——置地公司。（香港置地有限公司，是 1889 年由英商保罗·遮打与怡和洋行杰姆·凯瑟克合资创办的，当时注册资本为 500 万港元，为全港最大的公司。经过半个多世纪的发展，置地跻身全球三大地产公司之列，在香港处于绝对霸主地位。除地产外，置地还兼营酒店餐饮、食品销售，业务基地以香港为重点，辐射亚太 14 个国家和地区。）但李嘉诚却并不害怕，他通过一系列的准备，决定与置地一比高下。

1971 年 6 月，李嘉诚成立长江地产有限公司，集中物力、财力、精力发展房地产业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在第一次公司高层会议上，李嘉诚踌躇满志地提出：要以置地公司为奋斗目标，不仅要学习置地的成功经验，还要超过置地的规模。

李嘉诚话音未落，股东响起一片嘘声，他手下的部门领导满脸疑虑。其中一位站起来质疑："与置地等地产公司比，长江还只能算小型公司，如何竞争得过地产巨无霸（置地）？"

"能！"李嘉诚充满自信地说，"世界上任何一家大型公司，都是由小到大，从弱到强的。赫赫有名的遮打爵士由英国初来香港，只是个默默无闻的贫寒之士，他靠勤勉、精明和机遇，逐渐发达，成为巨富，创九仓（九龙仓）、建置地、办港灯（香港电灯公司）。我们做任何事，都应有一番雄心大志，立下远大目标，有压力才有动力。"

"当然，目前长江的实力，远不可与置地相提并论。但我们可以先学习置地的经营经验，置地能屹立半个多世纪不倒，得益于它的以收物业为主、发展物业为次的方针。置地不求近利，注重长期投资。今后长江，也将以收租物业为主。"

"置地的基地在中区，中区的物业已发展到极限，不是寸金难得寸土，而是寸土尺金。长江的资金储备自然还不敢到中区去拓展，但我们可以去发展前景大、地价处于较低水平的市区边缘和新兴市镇拓展。待资金雄厚了，再与置地正面交锋。"

"记得先父生前曾与我谈久盛必衰的道理，我常常以此话去验证世间发生的事，多有应验。久居香港地产巨无霸的置地，近 10 年来，发展业绩并非尽如人意，势头远不及地产后起之秀太古洋行。我们长江，草创时寄人篱下，连借来的资金合计才 5 万元。物业从无到有，达 35 万平方英尺。现在我们集中发展房地产，增长速度将会更快。因此，超越置地，是完全有可能的。"

李嘉诚早就把置地当成了目标，他在心理上已经把置地"吃"透了。所以，他说这些话并非放空炮，说大话。

然而，李嘉诚的豪言壮语并没有得到在座同人们的肯定。长江和置地比起来，实力悬殊太大了。他如果没有"超人"的本事，实难实现他的目标。

千里之行，始于足下。李嘉诚看准了蓬勃发展的地产高潮，他在现有的地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盘上大兴土木，大力发展地产业。事实证明了李嘉诚的做法是完全正确的。还未等房子建完，就有租户上门送上租金求租，他获得租金后，又继续投入兴建楼宇。在这样的良性循环之下，李嘉诚的资金涨幅很大。

尽管如此，李嘉诚仍觉得发展太慢，深感资金不足。他认为快捷而有效的途径，是将公司上市，使之成为公众持股的有限公司，利用股市大规模筹集社会游散资金。

李嘉诚的这一构想，既是公司自身发展形势所迫，又是香港股市发生的巨大变化所诱。

李锴先生在其著作中介绍：

“香港正式的股票市场活动早在 1891 年就已经开始。但股票市场成为企业筹资的重要渠道，则是 1969 年前后的事。股票市场真正形成规模更是在 20 世纪 70 年代以后……”

“在 1969 年以前，香港股市规模停滞不前，其原因主要有下面几点：第一，由于与祖国内地的特殊关系，祖国内地政治的任何波动都会不同程度地影响香港的前途；第二，与香港证券市场相比，海外市场能为香港投资者提供更多的便利条件，至少，海外证券市场的投资工具比香港市场要丰富些；第三，1961 年以后，银行业的激烈竞争，相对削弱了股票的吸引力（注：贷款较易）。

“另外，在未有其他交易所成立之前（1969 年之前），香港所有股票买卖活动均透过香港证券交易所（俗称香港会）进行。当时香港会的会员大部分为外籍人士及通晓英语的高级华人；而上市公司则主要为外资大银行，股市为香港本地工商企业集资功能并未发挥出来。”

香港股市对众多欲上市的华资企业来说是可望而不可即的。因为香港会上市条件的苛刻，不少华资大企业被长期拒之门外。

证券经纪是股市与股民间的桥梁。香港会只使用英语，把不谙英语的华人经纪排斥在外。这样，占香港人口大多数的华人投资者就被无形中排斥在股市之外。没有这些华人投资者入市，股市就少了相当大一部分力量，股市萧条也就是顺理成章的事了。因为股市的萧条，使得投资者对在香港投资就越发没有信心了。在这样的恶性循环之下，香港经济一度低迷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

船到桥头自然直，车到山前必有路。遇到问题就得想办法解决，并且，总会有解决的办法。

香港华人为了打破香港会垄断的地位，由李福兆为首的华人财经人士组成的“远东交易所”于1969年12月17日开始营业。远东会充分为广大投资者考虑，放宽了公司上市条件，交易允许使用广东话，开辟了香港证券业的新纪元。

时值内地政治趋于安定，香港经济经大动荡后恢复并开始起飞，有待筹资的企业纷纷触发上市需求。1970年，远东会的成交额高达29亿元，占当时香港股市总成交额的49%。

其后，金钱证券交易所（金银会）、九龙证券交易所（九龙会）相继成立。加上原有的香港会、远东会，形成香港股市“四会”并存的格局。

四会并存，使公司上市变得容易，为上市公司集资提供了更多的场所，大大刺激了投资者对股票的兴趣。股市成交活跃，恒生指数攀升到1971年年底收市时的341点。低迷多年的香港股市大牛出世，一派兴旺。

李嘉诚正是在这种大背景下，萌发并筹划将长江上市的。

1972年7月31日，李嘉诚将长江地产改为长江实业（集团）有限公司（简称长实）。随即，委托财务顾问拟定上市申请书，准备公司章程、招股章程、公司实绩、各项账目等附件。

同年10月，向香港会、远东会、金银会申请股票上市。11月1日获准挂牌，法定股本为2亿港元，实收资本为8400万港元，分为4200万股，面额每股2元，溢价1元。包销商是宝源财务公司和获多利财务公司，分别在香港、远东、金银等三家交易所向公众发售。

长实入市得到各方的关注与青睐。上市后不到24小时，股票就升值一倍多。“僧多粥少”，认购额竟超过发行额的65.4倍，包销商不得不采取抽签的办法来决定谁是长实的（公众）股东。

股票升值一倍多，意味着公司市值增幅一倍多。消息传来，长实上下欣喜若狂，买来香槟庆贺。此时，身为长实董事局主席的李嘉诚却表现得非常冷静，他并没有像长实的其他人那样欣喜。

李嘉诚明白，长实的股票升值并不表明投资者看好长实，而是大市的兴旺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



所致，其他上市公司股票均有升值，有的比长实股升值更惊人。要使投资者真正信任并宠爱长实股，最终还是得看长实的未来成绩，以及股东所得实惠，也就是说，要用业绩征服投资者。

李嘉诚还意识到：股票升值如此神速，那么缩水也就会是瞬间之事。证券市场变幻急速且无常，风险会远远大于其他市场。

自从 1950 年创业，李嘉诚经历了独资、合股的漫长岁月，现在终于跻身上市公司之列，在较大程度上缓解了资金不足、筹措无门的问题。从此，长实必须按上市公司的游戏规则运作，接受证交所和证监会的管理及监督，向证交所提交由独立会计师审计的财务报表。上市公司的公众持股量必须在 25% 以上；经营活动和财务状况必须向公众股东公开；重大决策必须经董事局，甚至股东大会通过……这些规则，在相当程度上，束缚了企业大股东和经营者的手脚，是他们所不希望看到的。

但李嘉诚必须这样，他是个对新事物抱有浓厚兴趣、渴望从事具有挑战性事业的人。

他已经树立赶超置地的目标，以其作为竞争对手。置地是一家上市公司，长实也非得跻身股市不可，长实要想拓展别无他径。

除此之外，李嘉诚还积极争取海外的第二上市地位。

当时香港最著名的证券公司，是冯景禧创办的新鸿基证券投资公司。由新鸿基牵线搭桥，英国证券公司为财务顾问与包销商，长江实业于 1973 年年初在伦敦股市挂牌上市。

香港作为英属殖民地，注册的公司在伦敦上市并不稀奇。令人瞩目的是，长实首开香港股票在加拿大挂牌买卖之先河。1974 年 6 月，在加拿大帝国商业银行的促成下，加拿大政府批准长江实业的上市申请，长实股票在温哥华证券交易所发售。

李嘉诚全方位在香港和海外股市集资，为长实的拓展提供了殷实的资金基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地铁竞标始镀金

对于李嘉诚来说，1977年是他事业上不寻常的一年。长实参与地铁遮打站、金钟站的上盖兴建权竞投就是在这一年。置地公司是当时夺标呼声最高的，中区是置地的“老巢”，卧榻之旁岂容他人酣睡？置地志在必得。群雄逐鹿，鹿死谁手，似有定局，但结果出人预料。

香港境外的大气候由阴转晴，世界性石油危机已成为历史；中国内地已从十年“文革”动乱中走出来，提出四个现代化口号，逐渐走上改革开放的道路。

香港经济以11.3%的年增长率持续高速发展。百业繁荣刺激了地产的兴旺，地产的兴旺又带动整个经济的增长。地产成为香港的支柱产业。

1958年，李嘉诚涉足地产。1971年将长江工业改为长江地产，集中发展地产，次年又更名为长江实业并成功上市。当年的重大抉择，现在越来越显示出正确性。

1976年，长实取得年经常性利润5887万港元、拥有地盘物业635万平方英尺、资产净值增至5.3亿港元的历史最好成绩。李嘉诚在业界实力渐雄，名声渐响。

虽然李嘉诚取得了这样的成绩，但是他仍未进入“地产巨子、商业名人”的圈子里。长实说到底，仍是中型地产公司，是五虎将中虎气生生、但从不大啸大吼的一员虎将。

香港传媒界曾流传这样一个故事。

当年，有个新入行的记者问旁边的人：“那个额头高高，头发微秃，频频举手应价的中年人是谁？举一次手加个几百万，好像很平常？”

旁边的老记者说：“他叫李嘉诚，是长江实业公司的老板，当年靠做塑胶花发迹，还被捧为‘塑胶花大王’。近些年投资地产，拥有多家工业大厦，还在赛西湖发展高级住宅楼宇，在地产界已小有名气。看他在拍卖场的气度，实力不可小觑。”

这位老记者解释了好一番，才使新记者知悉李嘉诚其人。如今，李嘉诚名声如雷贯耳，家喻户晓。若有哪位记者认不出李嘉诚，那定是天大的笑话。

船王赵从衍之子赵世曾，在1973年大股灾前的官、私土地买卖场上出尽了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



风头。兼有花花公子之名的赵世曾，是众人心目中的地产强人，只要他出现在拍卖场，除洋人外，似乎无人敢与其竞投争锋。股灾翻船后，赵公子淡出拍卖场，人们逐渐把目光投向华资地产五虎将。五虎将中，除低调的陈曾熙，人们更关注的是郭得胜、郑裕彤、胡应湘三人。

1977年后，李嘉诚成为公众的焦点，李嘉诚所到之处，都会被记者盯住不放，采访拍照。李嘉诚举手应价，被誉为“拍卖场上擎天一指”。

1977年，究竟发生了什么事情?

1977年，李嘉诚参与了地铁遮打站、金钟站上盖兴建权的竞投。

地铁工程是当时香港开埠以来最浩大的公共工程。整个工程计划8年完成，需耗资约205亿港元。首期工程由九龙观塘穿过海底隧道到达港岛中环，全长15.6公里，共15个站，耗资约56.5亿港元。

资金来源主要是由港府提供担保获得银行的各类长期贷款；地铁公司通过证券市场售股集资；地铁公司与地产公司联合发展车站上盖物业的利润充股。

中环站和金钟站是地铁最重要、客流量最大的车站。中环站是地铁首段的终点，位于全港最繁华的银行区；金钟站是穿过海底隧道的首站，又是港岛东支线的中转站，附近有香港政府合署、最高法院、海军总部、警察总部、红十字总会、文物馆等著名建筑，与中环银行区近在咫尺。

有人形象地把中环、金钟两站比喻为鸡的两只大腿，其上将可建成地铁全线盈利最丰厚的物业。众多地产商都对这“两只鸡大腿”垂涎欲滴。

李嘉诚何尝不为之心动。不过他更看重的还不是其上的发展利润，而是长实的声誉。在人们眼里，长实只是一家在偏僻的市区和荒凉的乡村山地买地盖房的地产公司。在寸土尺金、摩天大厦林立的中区，长实无半砖片瓦的立锥之地!

李嘉诚涉足地产已20个春秋，建起了不少建筑，积累了不少经验，他觉得是到改变形象的时候了。

早在1976年下半年，香港地铁公司将招标车站上盖发展商物业的消息发布之时，就被新闻界炒得沸沸扬扬。

1977年年初，消息进一步明朗，地铁公司将于1月14日开始招标，地段是邮政总局原址。原址拆迁后，兴建车站上盖物业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地铁车站上盖投标物业之事让李嘉诚连日来寝食不安。在夜深人静的深水湾住宅的花园里，李嘉诚无心观赏月下的花木，他来回踱着步子，陷入沉思之中。

据追随李嘉诚多年的“老臣子”回忆，李嘉诚极少把工作带回家做，他总是在办公室处理工作，哪怕做到很晚。他在家，除了学英语，翻翻报纸杂志，就是陪太太和儿子。他尽可能放松自己，不思考工作上的事情，保证睡得安稳，以便第二天有充沛的精力工作。如果发现他把文件资料带回了家，那一定是遇到非干不可的大事。

如今的地铁车站上盖投标物业之事，是他认定的非干不可的大事。中环、金钟的两站招标，一定不乏实力雄厚的大地产商、建筑商竞标。群雄逐鹿，鹿死谁手，必有一番你死我活的较量。

长实竞投的把握有多大？若渺茫无望，不如不投。过去曾有多次政府拍卖中区官地的机遇。中区的地价高，日涨夜升，每平方英尺已突破 1 万港元，是当时世界地价最贵的地方。一块地，动辄要数亿至十多亿港元，非长实的财力所敢参与拍卖竞价的。

不敢参与，并非不敢期望，李嘉诚对打入中区梦寐以求。

李嘉诚信步走到深水湾的山坡，眼前是海湾的朦胧轮廓，潮声在他胸中激荡，他眼前仿佛看到两座商业大厦，从地铁车站拔地而起。李嘉诚一贯渴望挑战，也乐意应战。

“不必再有丝毫犹豫，竞争既是搏命，更是斗智斗勇。倘若连这点勇气都没有，谈何在商场立足，超越置地！”

李嘉诚大步回到家中，坐在书房的椅子上，翻阅带来的有关地铁的研究材料。

知己知彼，方能百战百胜。

香港商界有句十分流行的话：“撼山易，撼置地难！”李嘉诚料定：置地、太古、金门等英资大地产商、建筑商将会参加竞投。华资地产建筑公司实力稍逊。置地的夺标呼声最高，长实若想参与竞投，就必须把置地作为竞争对手，与这个庞然大物对抗。

港岛中区是置地的“老巢”。当年置地创始人保罗·遮打参与中区填海，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

获得港府成片优惠地皮。置地在中区拥有十多座摩天大厦，置地广场和康乐广场（又名怡和大厦）位于未来的中环地铁车站两翼，中环车站又恰好落在遮打道上，遮打道的南侧则是遮打花园广场。凭这些物业和街道的名称及主人，就可知置地在中区的地位。当时的公众和传媒都把中环站称为遮打站。

金钟站离遮打花园广场仅 100 多米，简直就处在置地的眼皮子底下。

争取中环、金钟车站的兴建权，等于打入中区的心脏，到置地这只座山虎的食槽里夺食。卧榻之旁，岂容他人酣睡？置地并未公开声称参与竞投，就有报纸唱起置地“志在必得”的高调，谁与置地竞争，无疑“以卵击石”。

李嘉诚想，“志在必得”的置地，会不会“大意失荆州”呢？

置地属怡和系，怡和大班又兼置地大班。现任大班是纽璧坚，纽璧坚 20 岁起就在怡和洋行工作，一步步爬上董事局主席高位。纽璧坚没有任何背景，靠的是自己的勤勉努力。

凯瑟克家族的杰姆·凯瑟克是置地的另一个创始人。凯瑟克家族又是怡和有限公司的第一大股东。因此，纽璧坚身为两局大班，又得受股东老板的制约。凯瑟克家族力主把发展重点放到海外，这样，势必分散纽璧坚坐镇香港抉择的精力。

这正是一般人不易洞察的置地的薄弱之处，人们往往会被置地的“貌似强大”蒙住双眼。

置地一贯坐大，也习惯于坐大。过于自负的置地未必就会冷静地研究合作方，并“屈尊”去迎合合作方。

那么，地铁公司招标的真正意向是什么？

香港地铁公司虽是一家直属港府的公办公司，但香港的公办公司并不像过去内地的国有企业一切都由政府包办。地铁公司除少许政府特许的权利和优惠外，它的资金筹集、设计施工、营运经营，都得按商界的常规法则进行。

李嘉诚通过各种渠道获悉，港府工务局对中区邮政总局原址地皮估价约 2.443 亿港元，原址用作中环、金钟两地铁车站上盖。另加上九龙湾车厂地皮估价，两者合计约 6 亿港元。

港府为了弥补兴建经费不足，会以估价的原价批予地铁公司，由地铁公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发展地产。

地铁公司在购旧中区邮政总局原址地皮的支付方式上产生了分歧。地铁公司主张用部分现金、部分地铁股票支付购地款，而港府坚持要全部用现金支付。

李嘉诚首先明确这一点——竞投车站上盖的物业发展权必须以现金支付为条件。

地铁公司与港府在购地支付问题上产生分歧，说明地铁公司现金严重匮乏。地铁公司以高息贷款支付地皮，现在急需现金回流以偿还贷款，并指望获得更大的盈利。

李嘉诚在投标书上提出将两个地盘设计成一流商业综合大厦的发展计划，这仍不足以挫败其他竞投对手。任何竞投者都会想到并有能力兴建高级商厦物业。李嘉诚的“克敌”之法是：

首先，满足地铁公司急需现金的需求，由长江实业公司一方提供现金做建筑费；

其次，商厦建成后全部出售，利润由地铁公司与长江实业分享，并打破对半开的惯例，地铁公司占 51%，长江实业占 49%。

这对长江来说，是一笔沉重的现金负担。李嘉诚决定破釜沉舟，在准备充分的前提下做一次冒险。

1976 年冬，长实通过发行新股集资 1.1 亿港元，大通银行应允长实随时取得 2 亿港元的贷款，再加上年盈利储备，李嘉诚可供调动的现金约 4 亿港元。

香港地铁公司于 1977 年 1 月 14 日正式宣布：公开接受邮政总局原址发展权招标竞投。

各竞投公司频频与地铁公司接触，刺探地铁公司意图，准备投标书及附件，在限期内呈交上去。

公开招标为各公司提供了一个公平竞争的平台，投标书内容则属机密。投标中标法则，若过多考虑自己一方的利益，则中标希望小；若条件过于优惠对方，自己则毫无利益可图。各家都对投标内容秘而不宣，任记者发挥想象进行揣测。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



参加竞投的财团、公司共 30 家，超过以往九龙段招标竞投的一倍多。据报界披露，它们分别是置地公司、长江实业、太古地产、金门建筑、日澳财团、辉百美公司、嘉年集团、霍英东集团、恒隆地产等。

舆论界凭其惯性，一致看好置地，置地优势昭然，中标呼声最高。

英文《南华早报》的澳籍记者采访置地大班纽璧坚得到这样的一句话："投标结果，就是最好的答案。"

1977 年 4 月 4 日，地铁公司董事局主席唐信与长江实业李嘉诚首先签订中环站上盖发展物业协议，金钟站上盖则由日后商议签订。

当晚，唐信召开新闻发布会，对与会记者说：这座建筑物会逐层售予公众，利益由地铁公司与长实分享，地铁公司则占大份。若干家公司均对与本公司合作甚感兴趣，因而竞争激烈，所有建议均经详细研究，结果卒为长江获得，因其建议对本公司最具吸引力。

舆论界称长实中标是"长江实业发展史上的里程碑"，地产新秀李嘉诚"一鸣惊人，一飞冲天"。

1977 年 4 月 5 日，香港各报章均围绕"长实击败置地"报道中标结果。《工商日报》称：市值约 2.4 亿港元，为 30 个大财团争相竞投的中区地王——旧邮政总局地皮，卒为长江实业（集团）有限公司投得。这块平均地价为每平方英尺约 1 万港元的地王，早为大财团觊觎，卒为长实投得。据地下铁路公司透露，主要原因是长实所提交的建议书内列举之条件异常优厚而被吸引，终能脱颖而出，独自获得与地铁公司经营该地的发展权。

地下铁路公司董事局昨日已经批准协议条款，规限长江实业公司在地铁未来中环站上盖发展物业占地 2270 平方英尺，建造 37 层楼的商厦与办公室混合的单塔形建筑物一座。

长江实业有限公司已同意，在签订协议时，付给地铁公司一笔现金，并继续交付现金若干次，保证地铁公司无论如何都可以获利。

据传，凯瑟克家族对纽璧坚痛失中区地王大为不满，这成为凯瑟克家族逼纽璧坚下台的"筹码"。

1978 年 5 月，中环车站上盖建筑——环球大厦——分层发售，时值地产高潮，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用户购楼踊跃，广告见报后8小时内全部售完，交易总额5.92亿港元，创香港楼价最高纪录。

1978年8月，金钟车站上盖建筑——海富中心——开盘，物业总值9.8亿港元，创开盘售楼一天成交额最好业绩。

地铁首期工程于1979年9月底竣工，中环、金钟两站上盖物业发展利润，大大缓解了地铁公司的财政困难。地铁公司主席唐信对与长江的合作非常满意，他说："中环、金钟地铁车站上盖地产发展，为本公司二期、三期工程的车站上盖合作，树立了样板。"

环球大厦和海富中心两座发展物业为长江实业获得7亿多港元毛利，纯利润近0.7亿港元。

长实的盈利低于地产高潮时地产业的平均利润。但李嘉诚获得无法以金钱估量的无形利益——信誉和形象，这也是他参与竞投的主要目的。长实不再是一家只能在偏僻地方建房的地产公司。长实中标，为它取得银行的信任，继续在中区拓展开创了有利条件。

出资重建华人行

1978年，李嘉诚的事业再攀高峰，与汇丰银行联手合作，重建了位于中区黄金地段的华人行。

创设于1864年的汇丰银行名气非常大，港人无人不晓，所用的港币绝大部分是汇丰银行发行的，它由英国、美国、德国、丹麦和犹太人的洋行出资组成，次年正式开业，后因各股东意见不合，相继退出，成为一家英资银行。现为一家公众持股、在港注册的上市公司，1988年股东为19万人，约占香港人口的3%，是香港所有权最分散的上市公司。汇丰一直奉行所有权与管理权分离，管理权一直操纵在英籍董事长手中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1977年中期，李嘉诚购入大坑虎豹别墅的部分地皮，有15万平方英尺。虎豹别墅为星系报业胡氏家族的祖业，据介绍该家族的一篇文章称：“所谓别墅，其实不是一座私人花园住宅，而是规模宏伟、饶有特色的公园。有巍然屹立的七层白塔，红墙绿瓦的亭台楼阁、展览馆，碧波荡漾的游泳池，动物雕塑装饰着崖壁，还有叙述警世故事的泥塑及假山、山洞等，参观、游乐、购物、休息场一应俱全。到过虎豹别墅的人，无不称赞它的丰富多彩，富丽堂皇。”

李嘉诚购得地皮后，在上面兴建了一座大厦。游客批评大厦与整个别墅风格不统一。李嘉诚遂停止在地皮上继续大兴土木，尽量保持别墅花园原貌。

当时的汇丰集团董事局常务副主席为沈弼（MichaelSamdberg），李嘉诚寻求与汇丰发展华人行大厦的合作，正是与沈弼接洽的，两人还由此建立起友谊。香港经济界的人常说：“谁结识了汇丰大班，就高攀了财神爷。”

汇丰银行是以香港为基地的国际性金融集团，号称香港第一大银行。1992年收购了英国米特兰银行的汇丰集团，其资产总值达21000亿港元，跻身全球十大银行之列。1992年年底在港发行股票总市值为1399亿港元，占香港全部上市公司总市值的10.5%。该年度，集团总盈利为129亿港元。汇丰的声誉不仅仅限于其强大的资金实力，它在香港还充当了准中央银行的角色，拥有港府特许的发钞权。在数次银行挤提危机中，汇丰不但未受波及，还扮演了“救市”的“白衣骑士”角色。

经汇丰扶植而成股商巨富的人不计其数。20世纪60年代起，刚入航运界不久的包玉刚靠汇丰银行提供的无限额贷款而成为著称于世的一代船王。现在，李嘉诚取得汇丰银行的信任，建立了合作关系，未来极有可能在汇丰的鼎力资助下成为香港地王。

李嘉诚与汇丰合作发展旧华人行地盘，业界莫不惊奇李嘉诚“高超的外交手腕”。其实，熟悉李嘉诚的人知道，言行较为拘谨的李嘉诚绝不像一位谈锋犀利、能言善辩的外交家。他不像那种巧舌如簧、精明善变的商场老手，而更像一位从书斋里走出来的中年学者。

李嘉诚靠的是一贯奉行的“诚实”以及多年建立的“信誉”，尤其是地铁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

车站上盖发展权一役，使他名声大振，信誉猛增。所有这些，都是他与汇丰合作的基础。

旧华人行的拆迁工作始于1976年2月10日。在20世纪初，港岛中环是洋行的天下，华商想跻身中环成为奢望。当时有一位地产商在皇后大道中兴建一座商业办公综合楼，办公楼建成后，华人竞相入伙承租。洋人一贯自以为高人一等，不屑与华人同楼栖身，已付订金的洋人纷纷退租。于是此大楼便成为华人的“独立王国”，名称改叫“华人行”，华人行由此而得名。不少华人从华人行发迹。最具影响的一件事，就是有香港股坛教父之称的李福兆于1963年与友人在此密谋成立与香港会抗衡的证券交易所，秘密安装150条电话线至华人行，并于1969年年底宣告远东交易所开业。

1974年，汇丰银行购得华人行产权。因年代久远，建筑已十分陈旧，更因为华人行位于高楼林立的中环银行区，原来的华人行大楼已日益变成小矮人。1976年，汇丰开始拆迁旧华人行，清出地盘，用于发展新的出租物业。

在地产业高潮，位于黄金地段的物业必寸土寸金。加之华人行在华人中的巨大声誉，华资地产商无不想参与合作，分一杯羹，李嘉诚便是其中之一，他稳操胜券，果然如愿以偿。正是因为长实（长江实业集团有限公司的简称，此时李嘉诚的长江公司已经发展成为一家大型集团公司）中标获取中区地铁车站上盖发展权，才使得“高高在上”的汇丰大班沈弼关注起这位地产“新人”李嘉诚来。他仔细研究了李嘉诚合作的意向材料，拍板确定长实为合作伙伴——此时，距李嘉诚中标地铁上盖不满一个月。

李嘉诚投标夺得中环及金钟站上盖发展权以后，名声大振。香港汇丰银行与李嘉诚长实集团共同组建华豪有限公司，将汇丰银行旗下物业旧华人行拆除，以最快的速度重建华人行综合商业大厦，大厦面积24万平方英尺，楼高22层。外墙用不锈钢和随天气变换深浅颜色的玻璃构成。室内气温、灯光，以及防火设施等全由电脑控制。内装修豪华典雅，集民族风格与现代气息于一体。整个工程耗资2.5亿港元，写字楼与商业铺位全部租出去。李嘉诚知道，首次与汇丰合作，只许成功，不许失败，要不惜一切代价取得汇丰的信任。其结果让合作方非常满意，新华人行建设速度和效率不仅在香港，而且在世

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

界上也堪称典范。

1978 年 4 月 25 日，华豪公司举行隆重的华人行正式启用典礼，汇丰银行大班沈弼出席典礼，剪彩并发表讲话：

“旧华人行拆除后仅两年多一点的时间便兴建新的华人行大厦。这样的建筑速度及效率不仅在香港，在世界上也堪称典范。本人参与汇丰银行正好 30 年，深感本港居民以从事工商业而著称于世，不管海外公司还是本港公司，均以快捷的工作效率、诚实的商业信用而受人称赞。我可以这样说：新华人行大厦不愧为代表本港水平的出色典范！”

长实与汇丰都是这个工程的开发商，故而沈弼不便“自我吹嘘”。他对港民和新华人行的赞誉，也就是对李嘉诚的赞誉。

长实集团总部于 3 月 23 日迁入皇后大道中 29 号新华人行大厦。长实正式立足大银行、大公司林立的中环，地位更上一层楼。

李嘉诚与汇丰在华人行良好的合作成为其日后紧密合作关系的开端。李嘉诚房地产经营的辉煌业绩与汇丰银行在融资等方面的大力支持密切相关。

新华人行被人们视为长实的招牌大厦。

蛇吞和黄成超人

与资产价值 60 多亿港元，被称为香港第二大英资洋行的和记黄埔比，长实只是一家资产不到 7 亿港元的中小型公司。李嘉诚不但控得和黄，还做到兵不血刃，他由此而被誉为“超人”。和黄一役，李超人究竟有何超人之术？

李嘉诚退出九龙仓角逐，将目标瞄准另一家英资洋行——和记黄埔。

和黄集团由两大部分组成，一是和记洋行；二是黄埔船坞。和黄是当时香港第二大洋行，又是香港十大财阀所控的最大上市公司。

和记洋行成立于 1860 年，主要从事印度棉花、英产棉毛织品、中国茶叶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等进出口贸易和香港零售业。初时规模名气不大，远不可与怡和、置地、邓普、太古等洋行相比。到第二次世界大战前，和记有下属公司 20 家，初具规模。

黄埔船坞有限公司的历史，可追溯到 1843 年，林蒙船长在铜锣湾怡和码头造木船。船坞几经迁址，不断充资合并易手，成为一家公众公司。到 20 世纪初，黄埔船坞与太古船坞、海军船坞并称为香港三大船坞，具有维修、建造万吨级轮船的能力。除此，黄埔船坞还经营码头仓储业。

第二次世界大战之后，几经改组的和记洋行落入祈德尊家族之手。该家族与怡和凯瑟克家族、太古施怀雅家族、会德丰马登家族，并列为香港英资四大家族。20 世纪 60 年代后期，祈德尊雄心勃发，一心想成为怡和第二。他趁 1969—1973 年股市大牛冲天之际，展开一连串令人眼花缭乱的收购，把黄埔船坞、均益仓、屈臣氏等大公司和许多未上市的小公司归于旗下，风头之劲强，独一无二。

祈德尊掐准了香港人多地少、地产必旺的产业大趋势，关闭九龙半岛东侧的码头船坞，将修船业务与太古船坞合并，迁往青衣岛，并将其他仓场码头统统转移到葵涌去发展。腾出的地皮用来发展黄埔新村、大同新村、均益大厦等。祈德尊满地开花大兴土木，地产成为集团的支柱产业。

传媒说祈德尊是个“食欲过盛、消化不良”的商界“大鳖”。他一味地吞并企业，鼎盛期所控公司高达 360 家，其中有 84 家在海外。祈德尊虽长有“铁齿钢牙”，“肠胃功能”却太差，“腹泻不止”——不少公司状况不良，效益负增长，给他背上沉重的债务负担。幸得股市大旺，祈德尊大量从事股票投机生意，以暂获弥补财政黑洞。

1973 年，是一个多事之秋。先是股市大灾，之后爆发生了世界性的石油危机，接踵而至的是香港地产的崩盘。这一系列灾难把投资过速、战线过长、包袱过重的和记集团拖入财政泥淖，接连两个财政年度亏损近 2 亿港元。

1975 年 8 月，汇丰银行注资 1.5 亿港元解救，条件是和记出让 33.65%的股权。汇丰成为和记集团的最大股东，黄埔公司也由此而脱离和记集团。

汇丰控得和记洋行，标志着祈德尊时代的结束，和记成了一家非家族性集团公司。汇丰物色韦理主政。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1977年9月，和记再次与黄埔合并，改组为“和记黄埔（集团）有限公司”。韦理有“公司医生”之称，但他一贯是做智囊高参辅政，而从未在一家巨型企业主政。又因为祈德尊主政时，集团亏空太大，“公司医生”韦理上任，未见其妙手回春——和黄的起色不如人们预想得好。

乘虚而入，是战场常见并有效的战术。李嘉诚在觊觎九龙仓的同时，也垂涎于和记黄埔。

他放弃九龙仓，必然要把矛头对准和黄。舆论皆说，和黄一役，足见李嘉诚是个绝顶聪明的人。

其一，李嘉诚成全包玉刚收购九龙仓的心愿，实则是让出一块肉骨头让包氏去啃，自己留下一块瘦肉。因为九龙仓属于家族性公司的怡和系，凯瑟克家族及其代理人必会以牙还牙，殊死一搏反收购。包氏收购九龙仓付出了沉重的代价，他与怡和大班的博弈难分胜负。

反之，沦为公众公司的和记黄埔，至少不会出现来自家族势力的顽强反击。身为香港第二大洋行的和黄集团，各公司“归顺”的历史不长，控股结构一时尚未理顺，各股东间意见不合，他们正祈盼出现“明主”力挽颓势，使和黄彻底摆脱危机。

只要能照顾公司并为股东带来利益，股东不会反感华人大班入主和黄洋行，这便是李嘉诚最初的出发点。

其二，李嘉诚权衡实力，长江实业资产才6.93亿港元，而和黄集团市值高达62亿港元，蛇吞大象，难以下咽。和黄拥有大批地皮物业，还有收益稳定的连锁零售业，是一家极有潜质的集团公司。香港的华商洋商，垂涎这块大肥肉者大有人在，只因为和黄在香港首席财主汇丰的控制下，均暂且按兵不动。

李嘉诚很清楚，汇丰控制和黄不会太久。根据《公司法》《银行法》，银行不能从事非金融性业务。债权银行可接管丧失偿债能力的工商企业，一旦该企业经营走上正轨，必将其出售给原产权所有人或其他企业，而不是长期控有该企业。

在李嘉诚吸纳九龙仓股之时汇丰大班沈弼暗地里放出风声：待和记黄埔财政好转之后，汇丰银行会选择适当的时机、适当的对象，将所控的和黄股份的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大部分转让出去。

这对李嘉诚来说不啻是个福音。长实财力不足，若借助汇丰之力，收购算成功了一半。

其三，李嘉诚梦寐以求成为汇丰转让和黄股份的合适人选。为达到目的，李嘉诚停止收购九龙仓股的行动，以获汇丰的好感。

李嘉诚卖了汇丰一份人情，那么，信誉卓著的汇丰必会回报——还其人情。这份人情，是不是和黄股票，李嘉诚尚无把握。

为了使成功的希望更大，李嘉诚拉上包玉刚，以出让 1000 万股九龙仓股为条件，换取包氏促成汇丰转让 9000 万股和黄股的回报。李嘉诚一石三鸟，既获利 5900 多万港元，又把自己不便收购的九龙仓让给包氏去收购，还获得了包氏的感恩相报。

包氏的船王称号，一半靠自己努力，一半靠汇丰的支持，李嘉诚深知自己与汇丰的关系不如包玉刚深厚。包氏与汇丰的交往史长达 20 余年，他身任汇丰银行董事（1980 年还任汇丰银行副主席），与汇丰的两任大班桑达士、沈弼私交甚密。

李嘉诚频频与沈弼接触，他吃透了汇丰的意图：不是售股套利，而是指望放手后的和黄经营良好。另一方面，包氏出马敲边鼓，自然马到成功。

1979 年 9 月 25 日夜，在华人行 21 楼长江总部会议室，长江实业（集团）有限公司董事局主席李嘉诚，举行长实上市以来最振奋人心的记者招待会，一贯持稳的李嘉诚以激动的语气宣布："在不影响长江实业原有业务的基础上，本公司已经有了更大的突破——长江实业以每股 7.1 元的价格，购买汇丰银行手中持占 22.4% 的 9000 万普通股的老牌英资财团和记黄埔有限公司股权。"

在场的大部分记者禁不住鼓起掌来，有记者发问："为什么长江实业只购入汇丰银行所持有的普通股，而不购入其优先股？"

李嘉诚答道："以资产的角度看，和黄的确是一家极具发展潜力的公司，其地产部分和本公司的业务完全一致。我们认为和黄的远景非常好，由于优先股只享有利息，而公司盈亏与其无关，又没有投票权，因此我们没有考虑。"

李嘉诚被和记黄埔董事局吸收为执行董事，主席兼总经理的仍是韦理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚的加入，让和黄股票炙手可热。小市带动大市，当日恒指飙升 25.69 点，成交额 4 亿多港元，可见股民对李嘉诚的信任。李嘉诚继续在市场吸金。到 1980 年 11 月，长江实业及李嘉诚个人共拥有的和黄股权增加到 39.6%，控股权已十分牢固。其间，未遇到和黄大班韦理组织的反收购。

1981 年 1 月 1 日，李嘉诚被选为和记黄埔有限公司董事局主席，成为香港第一位入主英资洋行的华人大班，和黄集团也正式成为长江集团旗下的子公司。

李嘉诚以小博大，以弱制强。长江实业实际资产仅 6.93 亿港元，却成功地控制了市价 62 亿港元的巨型集团和记黄埔。按照常理，既不可能，更令人难以置信，难怪当时的和黄大班韦理会以一种无可奈何、又颇不服气的语气对记者说：

"李嘉诚此举等于用美金 2400 万做订金，而购得价值十多亿美元的资产。"

李嘉诚靠"以和为贵""以退为进""以让为盈"的策略，赢得了这场香港开埠以来特大战役的胜利。和黄一役，与九龙仓一役有很大不同，没有剑拔弩张，没有重锤出击，没有硝烟弥漫，只有和风细雨，兵不血刃，故有人说："李氏收购术，堪称商战一绝。"

李嘉诚并不以为他有什么超人的智慧，避而不谈他的谋略，而对汇丰厚情念念不忘："没有汇丰银行的支持，不可能成功收购和记黄埔。"

事实确如李嘉诚所说的那样。

李嘉诚在沈弼眼中的好印象，早在汇丰与长实合作重建华人行大厦之时就留下了。沈弼以银行的切身利益为重，而不在乎对方是英人还是华人，堪称汇丰史上最杰出的大班。道理如沈弼自己所说："银行不是慈善团体，不是政治机构，也不是英人俱乐部，银行就是银行，银行的宗旨就是盈利。"

与香港航运业老行尊——怡和、太古、会德丰等英资洋行下属的航运公司比，包玉刚出道最晚，但他的环球航运集团却是获得汇丰贷款最多的一家。这是因为包氏的经营作风和能力，能够确保偿还汇丰放款的本息。现在，汇丰在处理和记黄埔的问题上也是如此态度，他们信任李嘉诚的信用和能力，足以驾驭和黄这家巨型企业，因此不惜将这家英国人长期控股的洋行交到李嘉诚手中。汇丰不仅摆脱了这个包袱，其保留的大量和黄优先股待李嘉诚"救活"后还会为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

汇丰带来大笔红利。

汇丰让售李嘉诚的和黄普通股价格只有市价的一半，并且同意李嘉诚暂付20%的现金。不过汇丰并没有吃亏，当年每股1元，现在以7.1元一股出售，股款收齐，汇丰共获利5.4亿港元。尽管如此，仍给予李嘉诚极大的优惠，沈弼在决定此事时，完全没有给其他人有角逐的机会—— 一锤定音。

消息传出，香港传媒为之轰动，争相报道这一香港商界的大事。

1979年9月26日,《工商晚报》称长江实业收购和记黄埔"有如投下炸弹""股市今晨狂升"。

《信报》在评论中指出："长江实业以如此低价（暂时只付20%即1.278亿港元）便可控制如此庞大的公司，拥有如此庞大的资产，这次交易可算是李嘉诚先生的一次重大胜利……"

"购得这9000万股和记黄埔股票是长江实业上市后最成功的一次收购，较当年收购九龙仓计划更出色。李嘉诚先生不但是地产界强人，也成为股市炙手可热的人物。"

李嘉诚、包玉刚双双入主英资大企业，引起了国际传媒界的关注。

美国《新闻周刊》在一篇新闻评述中说："上星期，亿万身价的地产发展商李嘉诚成为和记黄埔主席，这是华人出任香港一家大贸易行的第一位，正如香港的投资者所说，他不会是唯一的一个。"

英国《泰晤士报》分析道："近一年来，以航运巨子包玉刚和地产巨子李嘉诚为代表的华人财团，在香港商界重大兼并改组中，连连得分，使得香港的英资公司感到紧张。

"众所周知，香港是英国的殖民地，然而，占香港人口绝大多数的仍是华人，掌握香港政权和经济命脉的英国人却是少数民族。第二次世界大战以来，尤其是在二十世纪六七十年代，华人的经济势力增长很快。"

"有强大的中国做靠山，这些华商新贵们如虎添翼，他们才敢公然在商场与英商抗衡，以获取原属英商的更大经济利益，这使得香港的英商分外不安。连世界闻名的怡和财团的大班大股东，都有一种踏进雷区的感觉。英商莫不感叹世道的变化；同时，也不能不承认包玉刚、李嘉诚等华商，可与英国商界的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

优秀分子比肩。”

这篇文章试图以时代背景探讨华商得势的原因。文章的某些提法偏颇，并含有“大英帝国”的口气，总的来说还是较全面、较客观，文中对李氏包氏的评价也还中肯。

这之后，李嘉诚、包玉刚继续成功地收购了英资大型企业，彻底扭转了英资在香港占绝对优势的局面。盛誉铺天盖地，而又来之不易。

在一片喝彩声中，李嘉诚并未陶醉其中，沾沾自喜。

世人言：“创业容易守业难”“前车之鉴，后人之师”。和记黄埔的前大班祈德尊可谓是典型的案例。在吞并企业方面可以说是个“大肚汉”，但他的肠胃功能不好，吞进去的没有好好消化，最终把个巨人似的集团给葬送了。

李嘉诚进入和黄出任执行董事，在与董事局主席韦理和众董事交谈时，他们的话中分明含有这层意思：“我们不行，你就行吗？”

李嘉诚是个喜欢听反话的人，他特别关注喝彩声中的“嘘声”——香港的英商华商都有人持这种观点：“李嘉诚是靠汇丰的宠爱而轻而易举购得和黄的，他未必就有本事能管理好如此庞大的老牌洋行。”

当时英文《南华早报》和《虎报》的外籍记者盯住沈弼穷追不舍：“为什么要选择李嘉诚接管和黄？”沈弼答道：“长江实业近年来成绩颇佳，声誉又好，而和黄的业务脱离 1975 年的困境踏上轨道后，现在已有一定的成就。汇丰在此时出售和黄股份是顺理成章的。”

他又说：“汇丰银行出售其在和黄的股份，将有利于和黄股东长远的利益。坚信长江实业将为和黄未来发展做出极其宝贵的贡献。”

李嘉诚深感肩上担子之沉重。

俗称：“新官上任三把火。”细究之，李嘉诚似乎一把火也没烧起来。李嘉诚是个务实的人，他总是以实际行动来证明自己的决定是正确的。

李嘉诚做事一贯低调，虽然大股东完全可以凌驾于支薪性质的董事局主席之上，但李嘉诚从未在韦理面前流露出“实质性老板”的意思。李嘉诚作为控股权最大的股东，完全可以行使自己所控的股权为自己出任董事局主席效力，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他没有这样做，他的谦让使众董事与管理层对他更加尊重。他出任董事局主席，是股东大会上众股东推选的。

“退一步海阔天空”——李嘉诚的退让术，与中国古代道家的“无为而治”“无为而无不为”有异曲同工之妙。

李嘉诚较快地获得了众董事和管理层的好感及信任。在决策会议上，李嘉诚总是以商议建议的口气发言，但实际上，他的建议就是决策——大家都会自然而然地倾向他，信服他。表面上虽然是韦理主政，李嘉诚未任主席兼总经理，但实质上，大权已掌握在李嘉诚手中。

李嘉诚入主和黄实绩如何，数据最能说明问题。

李嘉诚入主前的 1978 年财政年度，和黄集团年综合纯利润为 2.31 亿港元；入主后的 1979 年升为 3.32 亿港元；4 年后的 1983 年，纯利润达 11.67 亿港元，是入主时的五倍多；1989 年，和黄经济性盈利为 30.3 亿港元，非经济性盈利则达 30.5 亿港元，光纯利润就是 10 年前的十多倍。盈利丰厚，股东与员工皆大欢喜。

现在，不会再有人怀疑沈弼“走眼”、李嘉诚“无能”了。

一篇综述和黄业绩的文章，用这样一个标题：

“沈大班慧眼识珠，李超人深孚众望。”

今日香港，提起“超人”，无人不知指的是谁。那么，李超人的这一称号，是谁最先提出的呢？

人言人殊，有人说是长实公司的人最先叫起来的，他们对老板最熟悉，也最敬佩。长实公司的人称，是看到报章这样称呼的，大家都这么叫，我们也跟着叫。李先生知道后，还批评过手下的人，他并不希望别人这样称呼他，不过，报章都这样称，他也就默认了。

还有这样一个说法，某先生看了李嘉诚收购和黄的文章，拍案叫绝，写下一副不算工整的对联：

高人高手高招，超人超智超福。

“超人”之称，先在民间不胫而走。不久，各大小报章竞相采用。超人盛名，誉满香江。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



另辟蹊径超置地

1972 年，长江实业上市时李嘉诚提出赶超置地的远大目标。当时不少人持怀疑态度，单以地盘物业比，拥有 35 万平方英尺的长实如何比得上拥有千余万平方英尺的地王置地？

1979 年，长实拥有的地盘物业急速增加到 1450 万平方英尺。而同期香港民间第一大地主置地拥有的地盘物业面积才 1300 万平方米。长实职员欢欣鼓舞，不到 10 年时间就实现了赶超置地的目标！

李嘉诚仍不满足于长实拥有地盘物业超过置地。20 世纪 80 年代，他先后推出四大屋村，规模之大，盈利之丰，令人叹为观止。1986 年，《信报》首次刊出香港十大财阀榜，长实名列榜首，彻底实现赶超置地的宏愿。

对于过去取得的成绩，李嘉诚由衷欣慰，但他对长实与置地的差距也很清楚。置地是中区地产大王，地盘物业皆在寸土尺金的黄金地段，而长实在黄金地段的物业寥寥无几，大部分在尺土寸金的地段。两者物值相去甚远。李嘉诚并不急于在中区发展，他更看好港岛中区和九龙尖沙咀以外区域的发展前景。

1978 年，港府开始推行“居者有其屋”计划，采取半官方的房委会与私营房地产商建房两条腿走路的方针。建成的房分公共住宅楼宇与商业住宅楼宇两种，前者为公建，后者为私建；公房廉价出租或售予低收入者，私房的对象以中高消费家庭为主。李嘉诚的大型屋村计划就是为这类大众消费家庭推出的。

在港岛北岸的中区、东区、西区，每年都有高层住宅楼宇拔地而起，那是祖传地盘物业的业主和地产商收购旧楼拆迁重建的，地盘七零八落，很难形成屋村的规模。

屋村只有到港岛南岸、东西两角、九龙新界去发展，形成十多个卫星市镇。大型屋村的优点就是综合功能强，集居住、购物、餐饮、消遣、医疗、保健、教育、交通为一体，便于集中管理，统一规划。一个大型屋村往往由政府与多个地产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商共同开发，屋村之外还有相配套的工业大厦及社区服务物业。

李嘉诚以开发大型屋村而蜚声港九。20 世纪 80 年代，李嘉诚的长江实业因为先后完成了黄埔花园、海怡半岛、丽港城、嘉湖山庄四大屋村而赢得了“屋村大王”的称号。

兴建大屋村不难，难就难在获得整幅的大面积地皮。李嘉诚有足够的耐心，但他不会坐等机会，在筹划未来的兴业大计之时，仍保持长实的良好发展势头。1979 年 3 月，李嘉诚与会德丰洋行大班约翰·马登，合作发展会德丰大厦。

4 月，与“地主”广生行联手发展告士打道、杜老志道、谢斐道的三面单边物业，建成一座 30 万平方英尺的商业大厦。

6 月，与约翰·马登再次合作组建美地有限公司，集资购入港岛、九龙、新界楼宇物业近 20 座。

7 月，与中资侨光置业公司合组宜宾地产有限公司，以 3.8 亿港元投得沙田广九铁路维修站上盖平台发展权，平台面积 29 万平方英尺，计划兴建 30 层高的高级住宅大厦和商业大厦。

同年，长实与美资凯沙、中资侨光，三方合作投资香港（中国）水泥厂（长实、凯沙各 40% 股权，侨光占 20%）。投资额创香港开埠以来重工业投资最高纪录。该厂地皮面积 180 万平方英尺，位于新界屯门市，计划年产高标号水泥 140 万公吨。该厂于 1982 年年底建成投产。

1980 年，长实联营公司加拿大怡东财务与九龙仓、置地、中艺（香港）、怡南实业、新鸿基证券合组联营公司，以 13.1 亿港元价格，投得尖沙咀西一幢 7.1 万平方英尺的综合商业大厦，建成后全部用于出售。

8 月，李嘉诚与联邦地产的张玉良家族联手合作，斥资 10 亿港元购入国际大厦和联邦大厦，5 个月后，以 22.3 亿港元出售，利润达 100% 以上。有人问：长实兴建和购得的楼宇，现在为何大部分做出售，而少做出租？

李嘉诚说：“这并不违背我们增加经常性收入的原则，因为要决定将楼宇出售或收租，须看时势及环境而定，现今楼宇价急升，售楼所能获得的利润远比租屋为多，在为股东争取最大利润的前提下，是将建成楼宇出售为合算。”

1980 年 11 月，长实与港灯集团合组上市国际城市有限公司，共同开发港

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



灯位于港岛的电厂零散旧址地盘。

1981 年元月，李嘉诚正式入主和记黄埔任董事局主席。

李嘉诚收购和黄动机之一，便是它的土地资源。先前，和黄洋行大班祈德尊已开始在腾出的黄埔船坞旧址的地皮上发展地产，兴建黄埔新村。因为不懂地产经营，没有在这块土地上创造出什么价值。韦理接任后依然没有改变惨淡经营的局面，股东怨声载道。

幸得这块大型地皮未做满，给李嘉诚提供了施展才华的舞台。李嘉诚酝酿大型屋村已有数年，他仍耐心等待。1984 年 9 月 29 日，中英签订联合声明，香港前景骤然明朗。恒生指数回升，地产业开始转旺。

1984 年年底，和黄宣布投资 40 亿港元，在黄埔船坞旧址的地盘，兴建包括商业中心的大型住宅区黄埔花园屋村，据传媒披露，李嘉诚 1981 年就准备推出这一宏伟计划。时值地产高涨，按当时地价计，和黄需补地价 28 亿港元（按港府条例，工业用地改为住宅和商业办公楼用地，须补地价），故而李嘉诚有意把与港府的谈判拖延至 1983 年的地产低潮，结果李嘉诚以 3.9 亿港元获得商业住宅开发权。一笔极廉的补地价费用，大大降低了发展成本，屋村的每平方英尺成本不及百元。屋村计划尚未出台，李嘉诚已狠“赚”了一笔，就此一点，已比祈德尊、韦理高出几筹。

行家估计，整个计划可获利 60 亿港元。如此高的回报，喜煞和黄股东，也羡煞地产同业。整个黄埔花园，占地 19 公顷，拟建 94 幢住宅楼宇，楼面积约 760 万平方英尺，共 11224 个住宅单位，附有 2900 个停车位及 170 万平方英尺商厦。整个计划分 12 期，首期 1985 年推出，1990 年全部完成，被称为香港有史以来最宏伟的屋村工程，超过政府建的大型屋村，在世界上也属罕见。

丽港城、海怡半岛两大屋村投建的意愿，萌动于 1978 年李嘉诚着手收购和黄之时。之后，经历了长达 10 年的耐心等待，精心筹划，于 1988 年才正式推出计划。

1985 年，李嘉诚通过和黄收购了置地所控的港灯。计划利用港灯位于港岛南岸的鸭月利洲发电厂现址开展地产，与电厂相连的有蚬壳石油公司油库，蚬壳另有一座油库在新界观塘茶果岭。李嘉诚开始了一连串复杂的迁址换地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

计划。

和黄与太古各占一半股权的联合船坞公司与蚬壳公司于 1986 年年底达成协议：将青衣岛的一块庞大油库地皮与蚬壳在茶果岭和鸭月利洲的两个油库地皮交换。同时港灯的鸭月利洲电厂迁往南丫岛。这样，李嘉诚就腾出两整块可供发展大型屋村的地皮。

1988 年 1 月，全系长实、和黄、港灯、嘉宏 4 公司向联合船坞公司购入茶果岭、鸭月利洲油库，即宣布兴建两座大型屋村，并以 8 亿港元收购太古在该项计划中所占的权益。这样，两大屋村地皮归长江系全资拥有。两大屋村预算耗资 110 亿港元，又一次轰动港九。《信报》称："唯超人才有如此超人大手笔。"

茶果岭屋村定名为丽港城，占地 8.7 公顷，为高级住宅区，有专为住户设立的私人俱乐部。屋村预计有 38 幢 25 ～ 28 层住宅楼宇，单位面积 640 ～ 920 平方英尺，共 8072 个单位，总楼面达 620 万平方英尺，附设 16.1 万平方英尺商厦。总投资 45 亿港元。

鸭月利洲屋村定名海怡半岛，占地 15 公顷，兴建 38 幢 28 ～ 40 层住宅楼宇，单位面积 600 ～ 1100 平方英尺，共 10450 个单位，总楼面达 787 万平方英尺——超过黄埔花园。附设 31.2 万平方英尺商厦、网球场、俱乐部、游泳池等。总投资 65 亿港元。

长实估计，以 1988 年同类楼宇的时价每平方英尺 1000 港元计，两大屋村可获纯利润 50 亿港元。

1990 年 5 月丽港城首期发售，每平方英尺售价 1700 港元，用户及炒家争相抢购，异常激烈。到 1993 年，丽港城的每平方英尺售价已达 4300 港元，海怡半岛为 3300 ～ 3500 港元，均大大超出预计售价。若加上建筑成本及售房成本上涨等因素，两大屋村全部竣工盈利，远远突破百亿港元。

人们在称道"超人"过人的胆识与气魄之时，无不惊叹他锲而不舍的忍耐力。

天水围屋村是嘉湖山庄的前身。天水围在新界元朗以北，与深圳西区隔一道窄窄的深圳海湾。嘉湖山庄计划的推出，也历经 10 年。

1978 年，长实与会德丰洋行联合购得天水围的土地。1979 年下半年，中资华润集团等购得其大部分股权，共组巍城公司开发天水围。公司股权分配是：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



华润占 51%，胡忠家族大宝地产占 25%，长实占 12.5%，会德丰占 5%，其他占 6.5%。华润雄心勃勃，计划在 15 年内建成一座可容 50 万人口的新城市。

其时，李嘉诚忙于收购和黄，无心参与天水围的策划。天水围的整个开发计划由华润主持。但是，华润对地产开发并不熟悉，对香港的商业规则也不甚了解。结果 1982 年 7 月，港府宣布动用 22.58 亿港元，收回天水围 488 公顷土地，将其中 40 公顷作价 8 亿港元批给巍城公司，规定 12 年内，在这 40 公顷土地上完成价值 14.58 亿港元以上的建筑，并负责清理 318 公顷土地交付港府做土地储备。如达不到要求，则土地及 8 亿港元充公。

另外，港府于 1983 年年底宣布：计划投资 40 亿港元用于市政工程，其中整理地盘工程 16.2 亿港元，基本建设 9.6 亿港元。这两项共 25.8 亿港元的工程批给巍城承包，并保证 15%的利润。

华润兴建 50 万人口城市的庞大计划胎死腹中，似乎有些心灰，其他股东也想退出。

李嘉诚看好天水围前景，他不慌不忙，逐年从其他股东手中接下他们亟待抛出的“垃圾”股票。到 1988 年，李嘉诚控得除华润外的 49%股权，成为与华润并列的仅有的两家股东。1988 年 12 月，长实与华润签订协议，其主要内容如下：

长实保证在天水围发展中华润可获纯利润 7.52 亿港元，并即付 3/4 即 5.64 亿予华润。如将来楼宇售价超过协议范围，其超额盈利由长实与华润共享，华润占 51%。

今后天水围发展计划及销售工作均由长实负责，费用由长实支付，在收入中扣回。

离政府规定的 12 年限期已过一半。完成这么浩大的工程，风险由长实承担，华润坐收渔利。当然风险大，盈利也大，若如期完成，长实按协议范围的售价，约可获利 43 亿港元。但据业内人士估计，长实可获利 70 亿港元。

这么浩大的工程，在不到 7 年时间内完成，大概唯有长实具备足够的经验及实力，也大概唯有长实能赚到钱。

天水围大型屋村定名为嘉湖山庄。拟建 58 幢 27 ～ 40 层住宅及商业楼宇，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总楼面 1136 万平方英尺，至今仍是香港最大的私人屋村。共有单位 16728 个，可容 6.5 万人口，总投资 63 亿港元，预定分七期于 1995 年中完成。

第一期发售的 7 幢，税后利润 10.86 亿港元，其中长实得 6.23 亿港元，华润得 4.63 亿港元。另外 7 幢，华润可获得协议范围中的 7.52 亿港元利润。以后 6 期，华润等于“额外”所得，而长实的利润更是不可斗量。

除了上述四大屋村，20 世纪 80 年代推出的较小型的屋村还有红勘鹤园、汇景花园。

1979 年，李嘉诚收购英资青洲英泥时就看好该公司在红勘海旁的 80 万平方英尺土地。当时传媒捅破李嘉诚“醉翁之意”：“第一，被收购之公司可提供合理的经常性利润；第二，被收购公司的大量平价土地可供日后发展；第三，若重估或出售该平价土地可获庞大利润。”

1983 年 4 月 8 日，长实与青洲英泥发表联合声明：长实发行 2458 万新股（相当于 2.27 亿港元）予青洲英泥，李嘉诚在 14 个月内以私人名义购入新股，以获得鹤园地皮及红勘的有关物业。

李嘉诚在这块地皮推出高级住宅区——红勘鹤园。红勘是九龙新发展的繁华区域，楼价至 20 世纪 90 年代高攀到每平方英尺 4000 ～ 6000 港元，李嘉诚赚得盘满钵溢。

1988 年 4 月，长实与中资中信（集团）公司联手合作，投得蓝田地铁上盖发展权。1989 年 12 月底，长实出台在地铁上盖兴建汇景花园的计划。蓝田位于新界南临靠维多利亚港东入口处，是一处偏僻地。由于第三期地铁的兴建，沿线地价飙升，汇景花园成了港人置业住家的好去处。

耐心等待，捕捉机遇，有智有谋，从长计议，在稳健中寻求机遇，是李嘉诚做事的风格。李嘉诚不断地通过官地拍卖与私地收购，为地产发展提供了源源不断的土地资源。

1986 年 1 月，长江实业公司市值 77.69 亿港元，还远远低于置地公司的 147.27 亿港元。到 1990 年 6 月底，香港上市地产公司排行榜发生了变化：长实以市值 281.28 亿港元升至第一位；郭得胜家族的新鸿基产业以市值 242.07 亿港元获得第二位；而原地产大佬置地则以 216.31 亿港元的市值降至第三位。另外，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长江全系早在1986年中已超过怡和全系的市值。

置地的优势，是每单位面积的地皮楼宇价值昂贵。李嘉诚扬长避短，把发展重心放在土地资源较丰、地价较廉的地区，大规模兴建大型屋村，以量取胜。

20世纪90年代初，长实系各公司拥有已完成物业面积1655万平方英尺，建设中的地盘物业达3733万平方英尺，可供未来发展的土地储备2200万平方英尺。

有人总结，李嘉诚之所以能驰骋香港地产业，大概有这样几点原因：第一，他有超人的洞察力，能够慧眼识商机，并能适时果断地抓住机会；第二，他有超人的经营魄力，敢在关键时刻实施大动作；第三，步步为营，精心筹划与操作，一步一步地迈向事业的巅峰；第四，永不自满，永远寻找着新的事业目标，并适时地付诸实施。

击败英资控港灯

从20世纪70年代末到80年代中期，李嘉诚大举进军香港英资企业。

1979年，李嘉诚入主英资青洲英泥董事局；1985年，他又斥资29亿港元，从老对手置地手中购得港灯集团；1987年，港灯分拆另组嘉宏。马世民任和黄行政总裁，并兼任港灯、嘉宏两主席。洋大班深孚众望，和黄系业绩惊人！

1977年，李嘉诚购得美资永高公司后，迅速把矛头指向称雄香港的英资。他的第一个目标是怡和系的九龙仓，以退为进的李嘉诚放弃九龙仓收购，把经营不善的和黄洋行树为靶子。

他部署收购和黄的同时，在市场悄悄吸纳英资青洲英泥公司的股票。1978年，李嘉诚持有的青洲英泥股票达25%，他入局出任董事。1979年，他所持的股份增购至40%，顺理成章坐上青洲英泥董事局主席之位。

李嘉诚完全收购和黄洋行先后达3年，1981年伊始，他正式出任和黄集团董事局主席。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

港刊称，“以鬼治鬼”是李嘉诚完成收购英资企业后的治理大计。青洲英泥的行政总裁选留布鲁嘉，和黄集团的行政总裁是李察信。

1982年秋，英国首相撒切尔夫人赴北京就香港的政治前途与中方谈判，香港英人惶恐不安，信心危机席卷香江。李察信竭力主张和黄集团将重心转向海外发展，李嘉诚却看好香港前途。两人在发展方向上分歧严重，导致了李察信的辞职。接替行政总裁一职的是另一位英籍人士——马世民。马世民上任不久就参与收购英资港灯集团，并出任港灯主席。

香港电灯有限公司（港灯）于1889年1月24日注册成立，于1890年12月1日向港岛供电。股东是各英资洋行，发起人是保罗·遮打爵士。港灯是香港第二大电力集团，另一家是由英籍犹太家族嘉道理控制的中华电力集团，供电范围是九龙新界。第二次世界大战之前，港灯做大；第二次世界大战后，九龙新界人口激增，工厂林立，中电后来居上，赚得盘满钵溢，还筹划向广东供电。

港灯是香港十大英资上市公司之一，90余年来，一直是独立的公众持股公司。港灯收入稳定，加之港府正准备出台鼓励用电的收费制（用电量越多越便宜），港灯的供电量将会有大的增长，盈利自会递增。用电就像人一定要吃饭一样，经济的盛衰都不会对电业构成太大的影响。

港灯是一大块肥肉，惹人垂涎。据1981—1982年市场传言，怡和、长实、佳宁等集团都有觊觎之意。

这一时期，在海外投资回报不佳的怡和系置地卷土重来——在港大肆扩张，大掷银弹购入电话公司、港灯公司的公用股份，并以破香港开埠以来最高地价的47.5亿港元，投得中环地王，用以开发“交易广场”的浩大工程。

以退为进，避免正面交锋是李嘉诚一贯的扩张战术。李嘉诚按兵不动，静观形势。

1982年4月，置地公司拟收购港灯的消息，已在市面悄然传开。原以为长实、佳宁会参与竞购，港灯、置地、长实、佳宁4只股票都被炒高。4月26日周一开市，代表置地做经纪的怡富公司以比上周收市的5.13港元高出1港元多的价格（6.3～6.35元一股的时价）收购了港灯股份2.22亿股。为避免触发全面收购，增购的股份控制在35%以下（按收购及合并委员会规定，超过35%的临界点，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就必须全面收购，持股量要过50%才算收购成功），并到市场上以9.40元的价位买入1200万股港灯认股证，占认股证总发行量的20%。

置地以高出市价31%的条件顺利完成对港灯的收购。长实与佳宁欲竞购的传闻子虚乌有。佳宁正面临危机，长实只是放其一马。置地在香港的急速扩张，耗尽其现金资源，还向银团大笔贷款，负债额高达160亿港元。

《港灯易手时移势转》一文指出：本来大举负债不是问题，只要地产市道尚佳，经济前景争气，资本雄厚，坐拥中区地王的怡置系不愁没钱赚，可惜戴卓尔（撒切尔）夫人在北京摔一跤，摔掉了港人的信心。

香港出现移民潮，移民连资金一道卷走，汇率大跌，港人纷纷抛港币套取外币。

屋漏偏逢连阴雨。此时，欧美经济衰退，日本市场萧条，香港工商界也被感染了，像是被蒙上了一层凄云惨雾。地产市道滑落，兴建的楼宇由俏转滞，地产大鳖置地如被罩进铁网之中，楼宇奇货可居变成有价无市，欠银团的贷款不仅无法偿还，光利息一年就等于赔掉一座楼宇。

1983年地产全面崩溃，置地坠入空前危机。1983财政年度，置地出现13亿港元的亏损。

作为怡和旗下的置地把母公司怡和拖下泥淖，怡和在同期财政年度盈利额暴跌80%。

1983年9月29日晚，纽璧坚在董事局宣布辞去两家公司主席的职务，原因是怡和大股东凯瑟克家族向纽璧坚“兴师问罪”。这使得在怡和置地大班宝座上坐了8年之久的纽璧坚不得不黯然下台。1984年1月1日，纽璧坚又辞去董事职务，离开他服务30年之久的怡和洋行。“我只是一名打工者。”身任香港最显赫、最具权势的洋行大班的纽璧坚用无比伤感的口气说。

纽璧坚对在港的英国路透社记者说：“整个形势都变了，英国准备抛弃香港，华商从20世纪70年代起就越来越强大。这就像当年美国扶植日本，突然有一天发现，原来抱在怀里的婴儿是一只老虎。人们总是揪住九龙仓不放，而不睁眼看看对手是婴儿还是老虎。如果一个人的胳膊被老虎咬住，不管这只手是在颤抖，还是在挣扎，都会被咬断或咬伤。聪明的人，是不必再计较已经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

失掉的手，而是考虑如何保全另一只手。”

“我热爱香港，我永远热爱香港。”纽璧坚站在怡和广场大厦顶楼，面对维多利亚港，深有感情地喃喃说道。

通过纽璧坚的话可以得出这样一个结论：纽璧坚对凯瑟克家族心怀不满。九龙仓和置地被称为怡和的双翼，在纽璧坚主政时失去一翼，现在另一翼能否保全呢？现在由西门·凯瑟克接任怡和置地大班，他是否又比纽璧坚高明？

纽璧坚无疑是大股东与管理层权力斗争的牺牲品。

纽璧坚在离港之前，反复强调他“热爱香港”。有人估计，纽璧坚说的是实话，怡和系大举进军海外是凯瑟克家族一贯的主张，作为薪金主政者的纽璧坚，只是秉其旨意执行罢了。怡和集团在港实力锐减，是海外投资不顺的结果。

纽璧坚下台，舆论的焦点渐渐聚在西门·凯瑟克身上。

西门·凯瑟克尚未正式上台，港版英文《亚洲华尔街日报》就以“对怡和新大班来说，战役才开始”为标题，报道怡和高层变动及未来。

李嘉诚十分关注怡和的变动，怡和的任何风吹草动他都不会轻易放过。李嘉诚通过与服务过 14 年怡和的马世民频繁接触，得知怡和高层一直患有“恐共症。”

置地陷入困境之时，马世民积极主张从置地手中夺得港灯。在这点上，两人英雄所见略同。但李嘉诚奉行“将烽火消弭于杯酒之间”的战略，主张以谈判的温和方法购得。纽璧坚的大班地位已岌岌可危，他不想在自己手中失去九龙仓，又失去港灯。虽然他知道出售港灯，大概是早晚的事。早售早甩包袱，除此，不再有两全之计。

西门·凯瑟克接下怡和置地就如同接了个烫手山芋，在接手怡和置地管理大权的同时，又接下前任留的累累债务，他的日子并不好过。

西门 1942 年出生于英国温切斯特市，他与曾任怡和大班的叔父约翰一样，少年时进入全英著名的伊顿公学念书，毕业后进入世界名校剑桥三一学院。西门不愿念书，只读了一年就举行了一场别开生面的“葬礼”：他躺在棺材中，由同学抬出校门——从此永别了全球学子都向往的剑桥大学。西门的玩世不恭惹得他父亲威廉暴跳如雷，认为他是“孺子不可教也”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

西门的哥哥亨利·林德利在20世纪70年代初曾担任了3年怡和大班。西门于1962年加入怡和公司，在海外的分公司任职。1982年年初，西门调回香港，同年出任常务董事，他是凯瑟克家族中第五个出任怡和大班的人。为了坐上大班尊位，他说服其他董事，频频向纽璧坚发难，可谓用心良苦。

已过不惑之年的西门·凯瑟克，不再是年轻时的纨绔子弟。但他是否有能力统治香港最大洋行？不少人提出这个问题。

对凯瑟克家族史做过深入研究的黄文湘先生在一篇文章中指出："西门·凯瑟克在过去多年不足以证明他因此而能够胜任怡和公司首席管理人职位。不过，事实证明，他虽是贵族出身，却不是外行商家，有能力发展怡和公司的多元化业务。"

李嘉诚反复研读有关怡和及凯瑟克家族的报道。他已经向怡和表示过欲购港灯的意向，现在他不再做出任何表示，因为他有足够的耐心等待事情的发展。

1984年，马世民加盟长实系，李嘉诚委以他和黄董事行政总裁的重任，和黄的业务获得长足发展，成为长实系的盈利大户。

1984年，西门·凯瑟克出台"自救及偿还贷款"一揽子计划，即出售海外部分资产，以及在港的非核心业务。

置地统揽怡和地产业务，自然是怡和的核心业务，因此，无论如何，置地的旗舰地位是要保住的，而置地又是怡和全系的欠债大户。汇丰银行逼债穷追不舍，债台高筑的置地大班西门，不得不断其一指——出售港灯减债。

首选的买家自然是李嘉诚。财大气粗的李嘉诚出得起理想的价钱，他曾向前任大班纽璧坚表示过收购之意。西门当时也在场，他很佩服李嘉诚的君子作风。

令西门不解的是，这一年来，李嘉诚不再有任何表示，难道他真不想要港灯？港灯可是拥有专利权的企业，不可能会有第二家在港岛与其竞争，盈利确保稳定。

其实，这是李嘉诚使的欲擒故纵之计，使西门如坠五里雾中。

随着时间的推移，西门终于按捺不住了，主动向李嘉诚抛去绣球。第95期《信报月刊》描绘道：1985年1月21日（星期一）傍晚7时，中环很多办公室已人去楼空，街上人潮及车龙也早已散去，不过，置地公司的主脑仍为高筑的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

债台伤透脑筋，派员前往长江实业兼和记黄埔公司主席李嘉诚的办公室，商计转让港灯股权问题，大约 16 个小时之后，和黄决定斥资 29 亿元现金收购置地持有的 34.6%港灯股权，这是中英会谈结束后，香港股市首宗大规模收购事件。

这期间，李嘉诚把和黄行政总裁马世民请来，具体与置地商议收购事宜。消息传出，全港又一次轰动。

“我们不像买古董，没有非买不可的心理。”李嘉诚对新闻界说。

“假如我不是很久以前存着这个意念和没有透彻研究港灯整家公司，试问又怎能在两次会议内达成一项总值达 29 亿港元的现金交易呢？”

当年置地以比市价高 31%以上的溢价抢入港灯；现在和黄以 6.4 港元的折让价（收购前一天市价为 7.4 港元）捡了置地的“便宜”，而购入 34.6%的港灯股权，以市值计，李嘉诚为和黄省下 4.5 亿港元，显然要高对方一筹。

因为没有超过 35%的线，所以不必全面收购。这是“和平交易”，没有出现反收购。和黄实际上已完全控制港灯。

收购过程中，有关股票未做全日停牌。只是午时前后，买家和记黄埔、卖家置地公司和“货色”港灯公司主动要求四家交易所停牌。

四家停牌时间不一，造成部分炒手利用时间差炒这三只股票。大部分投资者作壁上观，三只股票均未像以往的收购战一样被抢高——都知道李嘉诚“买货”不会出现竞购与反收购的好戏。

整个现金交易额 29 亿港元，按协议须 2 月 23 日前交清。和黄 2 月 1 日就提前付款，置地提出扣还利息。依计算 2 月 1 ~ 23 日，利息达 1200 万港元，和黄只收了 400 万港元，另 800 万港元送回置地。

这等于和黄蚀本 800 万港元，李嘉诚觉得这笔交易“抵数”。值得他看好的不仅是港灯的长年盈利，还有港灯电厂旧址发展地产的价值。

李嘉诚斥巨资收购港灯，对恢复港人对香港的信心起了较好的作用。

20 世纪 90 年代，马世民谈起港灯的收购，仍对李嘉诚称道不已。

“一共花了 16 个小时，而其中 8 个小时是花在研究建议方面。”

“李嘉诚综合了中式和欧美经商方面的优点。一如欧美商人，李嘉诚全面分析了收购目标。然后握一握手就落实了交易，这是东方式的经商方式，干脆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利落。”

同年3月（1985年），包玉刚收购了大型英资洋行会德丰。

此时，四大英资洋行中的两家——和记黄埔、会德丰先后落入华资手中。怡和仍是最大英资洋行，但昔日风光不再——九龙仓和港灯分别被华资两大巨头控得。

四大战役彻底扭转了英资企业在香港的优势，是香港经济史上划时代的大事。

李嘉诚、包玉刚名声大振，引起世界经济界的瞩目。世界华文传媒，尤其是中国传媒，称李氏、包氏是“民族英雄”“大涨中国人志气，大灭英国人威风”“被英殖民者统治百年之久的香港，从此扬眉吐气”“李超人、包大人，不愧是龙的传人，世界华商的骄傲”“大大振奋和提高了中国人的民族自信和自尊”……

某位资深经济评论家说：“不必把商业行为太往政治上扯，别忘了他们（包玉刚、李嘉诚）是商人，当然是出色的商人。”

还是看看包玉刚、李嘉诚如何评价自己的行为。

早在1981年5月12日，包玉刚在香港记者俱乐部发表讲话说：“我想你们其中必然会有人对我参与某些本港地产公司活动（注：指收购九龙仓）感兴趣。让我告诉你，我参与地产活动，并非因为我想与传统的英资洋行作对，而是像香港其他大多数人一样，我对香港的前途充满信心。控制权从一个环节转到另一个环节，或者从一个集团转到另一个集团，只是表示某些由于商业上成功带来的资金需要另寻出路。”

对于“舆论有关他收购英资洋行的报道”，李嘉诚并没有从正面做出评价。他只是在很多场合说：“收购不像买古董，非买不可。”有人认为，买与不买，李嘉诚都是从商业利益上考虑的，他并不把对方当成不共戴天的敌人，非得置之死地而后快。李嘉诚还说：“我一直奉行互惠精神，当然，大家在一方天空下发展，竞争兼并，不可避免，即使这样，也不能抛掉以和为贵的态度。”

西门·凯瑟克在港灯售购协议上签字后，舒一口气道：“从此置地不再处于被动了！”几天后置地便宣布投资7.5亿港元，兴建将胎死腹中的交易广场第三期工程。其后，李嘉诚把29亿港元的巨额现金支票交给西门，西门高高兴兴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地将港灯交给长实系和黄。

一位评论家说："李嘉诚真正发迹，是从收购和黄开始，李氏的发迹史无疑是一部吞并史。他并非像某些传闻说的'为民族而战'，他是'为自己而战，为缔造他的商业王国而战'。在两次浩大的收购中，李嘉诚头脑异常冷静，从未情绪化——这就是出色商人的头脑。"

"如果说，李嘉诚收购英资是'民族气概'的体现，那么，这之前和这之后，他都收购过华资，这不意味着他是'民族的叛逆'吗？"

众说纷纭，莫衷一是。李嘉诚、包玉刚收购英资企业的业绩，世界传媒对他们的述评汗牛充栋。这正表明，收购本身的空前反响及非凡意义。

李嘉诚控得港灯，委派港灯控股母公司和黄行政总裁马世民出任港灯董事局主席。

1987 年 3 月 2 日，和黄将港灯非电力业务分拆上市——嘉宏国际集团公司。嘉宏从和黄手中购入港灯的 23.5%股权，成为港灯集团的控股母公司。马世民出任嘉宏董事局主席。

重整后的长实系股权结构是：李嘉诚控有长江实业 33.4%股权，长江实业控有 36.55%的和记黄埔和 42.9%的青洲英泥，和记黄埔控有 53.8%的嘉宏国际，嘉宏国际控有 23.5%的港灯集团。

各集团的控股子公司、孙公司高峰期有百余家之多。

马世民负责和黄系的电讯、能源、货柜（集装箱）码头、零售及港灯与嘉宏的业务。具体如下。

电讯：1986 年年底，和黄设立一家全资附属公司——和记通讯有限公司，统辖原有的和记电话、和记传讯、和记专线电视、和记资讯传通四家公司。和记电话公司主要从事流动无线电话，客户拥有率占全港的 55%；和记传讯公司原已收购了 24 家传呼公司，是香港最大的传呼机构，市场占有率五成；和记专线电视合作拥有亚洲卫星一号的权益，并开办了亚洲卫星电视台；和记资讯传通主要开发电脑联网资讯服务，业务在起步阶段，但前景广阔。

货柜码头：葵涌码头是世界吞吐量最大的货柜码头，到 1985 年，和黄属下的香港国际货柜码头处理的货柜量占葵涌的 45%以上。之后，和黄先后投资近

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



百亿港元，到1990年年底公司拥有10个泊位，89公顷码头设施（占总设施的63%），货柜吞吐量占市场的70%。和黄的国际货柜码头公司是同业的垄断性企业。另外，公司还拥有楼面600万平方英尺的亚洲最大的货物分发中心。货柜码头业务是和黄的主要盈利来源，1986年盈利4.5亿港元，20世纪90年代盈利已逾10亿港元。

零售：零售业务是老和记洋行的传统业务。和黄拥有两大零售系统——百佳超级商场和屈臣氏连锁店，另外还有屈臣氏制造业和多种消费机构。百佳与怡和系的惠康是香港最大的两家超市集团。到1990年4月止，百佳超级市场已达135家，另有10余家在海外；屈臣氏属下的连锁店有220多家。20世纪90年代初，和黄零售业营业额达50亿港元的水平。

港灯：1984年，为怡和置地所控的港灯集团拥有香港电灯公司和丰泽、嘉云等9家全资属公司及国际城市等5家联营公司，业务包括电力、地产、工程、工业、贸易、零售、保险等多方面。该年税后盈利8.22亿港元。1985年，长实系和黄收购港灯后，年盈利12.8亿港元，增幅56%，为港灯集团有史以来首次突破年盈利10亿元大关。1986年又突破15亿港元。

嘉宏：1987年，港灯非电力业务单独分拆上市，始有嘉宏国际。嘉宏除控有23.5%的港灯股权外，全资拥有希尔顿酒店，控有50%联信公司股权。1987财政年度，嘉宏盈利6.8亿港元；1988年度增至9.5亿港元；1989年盈利突破10亿港元大关（10.01亿港元）。

1986年1月，和黄集团市值从收购时1979年的62亿港元上升到141.5亿港元。同期，控股母公司长江实业的市值为77亿港元，和黄近两倍于长实，成为长实系的主舰。1979年，李嘉诚从汇丰手中以7.1港元每股购入22%和黄股权，共付出6亿多港元。1989年和黄纯利润30.5亿港元，共获利60.8亿港元，相当于购价的10倍。

和黄取得如此惊人的实绩，首先是李嘉诚正确抉择；其次是马世民管理有方。马世民名声大噪，成为香港洋大班中风头最劲人物。

1990年，香港《资本》杂志第二期，列出1979年至1989年香港十大盈利最高的上市公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它们的排行序列与10年盈利总和是：

1. 汇丰银行292.72亿港元
2. 太古洋行154.81亿港元
3. 和记黄埔139.22亿港元
4. 中华电力132.49亿港元
5. 香港电讯130.57亿港元
6. 国泰航空121.46亿港元
7. 长江实业112.40亿港元
8. 港灯集团107.69亿港元
9. 恒生银行99.92亿港元
10. 新鸿基地产89.50亿港元

这其中，传统英资上市公司有汇丰、太古、和黄、中电、香港电讯、国泰、港灯7家；传统华资有长实、恒生、新鸿基3家。经一系列收购后的归属为：英资有汇丰、太古、中电、香港电讯、国泰、恒生6家；华资有和黄、长实、港灯、新鸿基4家——长实全系就控有其中的前3家。

这10年间，长实系的3家上市公司平均年盈利均达10亿港元以上。嘉宏国际1981年才分拆上市，故未列入。依据此表，长实系在香港业界的盈利水平如何，明眼人一看便知。

鏖战英资主九龙

在这个世界上，为什么有的人月收入比你高出一百倍、一千倍、一万倍？难道他们比你聪明一百倍、一千倍、一万倍？可能你什么也没有做错，但你应该了解成功者都做对了什么！很多人打工拿自己辛苦劳动换来的工资，用自己的汗水成就老板的事业，用自己的辛勤烘托领导的辉煌。工作二三十年，月工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资还不过千。几十年来都省吃俭用，但买房子还是要借别人的钱。脚踏着同样的大地，头顶着同样的蓝天，一样的政策、一样的条件，为什么人与人会有如此大的差距？钱是靠头脑赚来的，钱会往有头脑的人的口袋里钻，正所谓：脑袋空空口袋空空，脑袋富有口袋就能富有。人与人最大的差别就是脑子里想的东西不同，有人长期走入赚钱的误区，一想到赚钱就想到开工厂、开店铺。不能把这一想法突破，就抓不住许多在他看来不可能的新机遇，仔细想一想，成功与失败、富有与贫穷只不过就是那么一点点的差别。

生活在现今的这个世界里，我们要提高认识，在这个竞争激烈而又千变万化的世界上，我们必须有新的观念、新的方法、新的创造、新的发明、新的理财技巧、新的赚钱之道……只有做到这些，成功才会长久地停留在你身边！

最快捷、最明智的赚钱之道就是用别人的钱赚钱。

台湾地区人常说："人两脚，钱四'角'，用钱追钱比人追钱要快得多，而且省力得多。"当今社会，如果还按照传统的思维方式支配自己的行为，不把常规打破，那就会越走越艰难。因为你能不能赚到钱，并不在于你投资多少，有多少好的产品，而是你有没有把握社会发展先机的胆量，想不想开发你的天赋与潜能以智招财，而不是以"苦"换财。无论现在还是将来，思想都会对你的人生经济状况起到决定性作用。其实人的潜能用得越多，就有越多可以用的潜能，成功者只是比普通人多用了一点潜能，你的潜能可能还没有真正发掘出来，以你的能力加上属于自己的那些机遇，只要努力，就一定会成功。

李嘉诚有了实力，下一个目标是置地旗下的九龙仓。尖沙咀的海港城、海洋中心、游轮码头及货物装卸区可重建的地皮，这些东西是最让他垂涎欲滴的。九龙仓的股价长期不振，1977 年年底，每股只是十三四港元，而资产值达 50 港元。大股东置地只持有九龙仓不足两成。李嘉诚暗中不动声色，在市场秘密收集九龙仓股份，准备杀置地一个措手不及。闻风的置地也同样在市场回购股份部署反收购。翌年 3 月，九龙仓股价被抢高至 46 港元的高水平，如果想拿到控制权，必须持有 20%，审慎的李嘉诚明明知道不在自己的能力范围之内，加上置地母公司怡和请来汇丰大班沈弼做说客，李氏唯有鸣金收兵，把手头两成九龙仓股份转让给船王包玉刚，套回三亿多港元资金。包玉刚 1991 年去世后，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚在汇丰银行提供的23亿港元贷款下成功地把九龙仓从置地手上夺了回来，李嘉诚成为首位华资大户，成功地把英资“大行”收购了回来。

九龙仓属怡和系的大洋行，其旧址将成为九龙地王，而九龙仓股票却被低估，若合理开发，前景辉煌。包玉刚看好这一点，李嘉诚也看好；包氏欲夺，李氏也欲购。结果李嘉诚成全船王，掀起轰动一时的九龙仓战役。

九龙仓不是严格意义上的仓库，而是香港最大的货运港，拥有深水码头、露天货场、货运仓库。1886年，保罗·遮打牵头在九龙设立码头仓库，怡和洋行是其大股东之一。

九龙仓是怡和系的一家上市公司，它与置地公司并称为怡和的“两翼”。九龙货仓有限公司的产业包括九龙尖沙咀、新界及港岛上的大部分码头、仓库，以及酒店、大厦、有轨电车和天星小轮。历史悠久，资产雄厚，可以说，谁拥有九龙仓，谁就掌握了香港大部分的货物装卸、储运及过海轮渡。

九龙仓的母公司怡和与和记黄埔、太古集团、会德丰并称为香港四大洋行。九龙仓在怡和的地位非常高。怡和位列四大洋行之首，怡和大班同时又兼任九龙仓主席。

李嘉诚一直以置地为竞争对手，九龙仓引起他的注意，是九龙仓的“挪窝”。

与港岛中区隔海相望的尖沙咀，日益成为香港的旅游商业区。火车总站东迁后，九龙仓把货运业务迁到葵涌和半岛西，腾出来的地皮用于发展商业大厦。

李嘉诚赞叹九龙仓的创始人以极低廉的价格获得这块风水宝地，如今水涨船高，身价百倍。

九龙仓先后建有海港城、海洋中心大厦等著名建筑，但在经营方式上不足称道，他们固守用自有资产兴建楼宇，只租不售，造成资金回流滞缓，使集团陷入财政危机。为解危机，大量出售债券套取现金，又使得集团债台高筑，信誉下降，股票贬值。

1977年12月中旬，敏感的财经评论家周祖贵先生对九龙仓进行分析，以《九龙仓业务开始蜕变》为题，指出九龙仓集团如能充分利用其土地资源，未来10年可以出现年增长20%的良好势头。该评论家还预测时价13.5港元的九龙仓股是1978年的热门股。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这位评论家与李嘉诚在九龙仓问题上英雄所见略同，不过一个在明处大发议论；一个在暗处不显山，不露水，埋头实干，不事声张——李嘉诚已在收购九龙仓股票。

李嘉诚曾多次设想，若他来主持九龙仓旧址地产开发，绝不至于陷于如此困境。自从长实上市，李嘉诚在兴建楼宇“售”与“租”的问题上，奉行谨慎而灵活的原则。若手头资金较宽裕，或楼市不景气楼价偏低，最好留做出租物业；若急需资金回流，加快建房速度，楼市景气楼价炒高，则以售楼为宜。

李嘉诚真正发迹，是靠地产股市。他看好九龙仓股票，是因为该集团不善经营造成股价偏低。精于地产股票的李嘉诚算过一笔细账：1977 年年末和 1978 年年初，九龙仓股市价为 13 ～ 14 港元。九龙仓发行股票不到 1 亿股，就是它的股票总市值还不到 14 亿港元。九龙仓处于九龙最繁华的黄金地段，按当时同一地区官地拍卖落槌价，每平方英尺以 6000 ～ 7000 港元计算，九龙仓股票的实际价值应为每股 50 港元。九龙仓旧址地盘若加以合理发展，价值更是不菲，即使以高于时价的 5 倍价钱买下九龙仓股也是合算的。

基于这种考虑，李嘉诚不动声色，买下约 2000 万股散户持有的九龙仓股。

这个数目，无论对李嘉诚，还是对怡和，都是一个敏感而关键的界限。李嘉诚从不打无准备之仗，他通过智囊了解到，一贯被称为怡和两翼的九龙仓，与姊妹公司置地在控股结构上并非平等关系。怡和控置地，置地控九龙仓，置地拥有九龙仓不到 20% 的股权。

现在李嘉诚吸纳的九龙仓股约占九龙仓总股数的 20%。这意味着，目前九龙仓的最大股东将不是怡和的凯瑟克家族，而是李嘉诚。这为李嘉诚进而购得九龙仓，与怡和在股市公开较量，铺平了道路。购得九龙仓，无疑使长实的老对手置地断臂折翼。

当时，那位“料事如神”的财经评论家的宏论并未引起人们的关注。李嘉诚吸纳九龙仓股是采取分散户头暗购的方式进行。九龙仓股成交额与日俱升，引起证券分析员的关注。嗅觉敏锐的职业炒家介入，九龙仓股便被炒高。一时间，大户小户纷纷出马，加上股市流言四起，到 1978 年 3 月，九龙仓股仿佛温度计被火灼一样，急速蹿升到每股 46 元的历史最高水平。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这已和九龙仓股每股实际估值相当接近了。

这时期，李嘉诚持有的九龙仓股还不满2000万股，他不得不筹股回落，以稍低的价格将九龙仓股增至20%的水平。

对李嘉诚来说，入主九龙仓董事局的路程，仍十分艰辛。

按照《公司法》，股东对公司的绝对控制权是其控有的股份在50%以上。否则被收购方反收购，会使收购方的计划前功尽弃。现在九龙仓股票的股价已被炒高，要想增购到51%的水平，非李嘉诚的财力所能及。

九龙仓的老板已在布置反收购，到市面上高价收购散户所持的九龙仓股，以增强其对九龙仓的控股能力。

20世纪70年代初，怡和系的置地轻而易举收购了周锡年任主席的牛奶公司，风光100多年的怡和在当时的香港商界股市仍可翻手为云覆手为雨。“置牛大战”，被行家誉为香港股市收购战的经典之作。

实力发生变化也正是在20世纪70年代，一大批华资公司上市，借助股票以小博大、以少控多的优势，当初上市公司家族的小矮人，渐渐长成小巨人。现在，这些小巨人正以咄咄逼人之势，向商界超级巨人怡和频频发起攻势。

怡和大班岂能不惊慌？今日之怡和，不似昔日之怡和——要风得风，要雨得雨。数十年来，怡和对中国政府存太多的戒心，奉行“赚钱在香港，发展在海外”的政策。因海外投资战线过长，投资回报率低，给怡和背上沉重的财政包袱，将怡和逼入绝境。

现在后院起火，怡和倾资扑救——高价增购九龙仓股票，以保“江山无缺”。怡和的现金储备也不足以增购到绝对安全的水平。慌乱之中，向香港第一财团——英资汇丰银行求救。

据说汇丰大班沈弼亲自出马斡旋，奉劝李嘉诚放弃收购九龙仓。李嘉诚审时度势，认为不宜同时树怡和、汇丰两个强敌。日后长江的发展，还期望获得汇丰的支持。即便不从长计议，就谈眼下，如果拂了汇丰的面子，汇丰必贷款支持怡和，收购九龙仓将会是一枕黄粱。李嘉诚遂答应沈弼，鸣金收兵，不再收购。此时，已收购到近2000万股九龙仓股的李嘉诚是否是九龙仓最大股东？他自己也摸不透，怡和一方未透露增购后的持股数。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这只是当时股市风传的小道新闻。事后曾有记者询问汇丰斡旋是否属实，李嘉诚与沈弼皆言称不知其事。不过，依日后事态的发展，汇丰从侧面参与九龙仓大战，并起决定性作用，却千真万确。

李嘉诚退出收购，引来八方强手介入角逐，其中一位就是赫赫有名的包玉刚。

20 世纪 80 年代中期，李嘉诚坐上香港首席富豪的宝座。可当时，李嘉诚论实力和声誉，都还比不上包爵士。

据 1977 年吉普逊船舶经纪公司的记录，世界十大船王排座次，香港占两席，包玉刚以船运载重总额 1347 万吨稳居首位，老牌船王董浩云以总载重 452 万吨排在第 7 位；在世界传媒界名气最大的希腊船王奥纳西斯竟屈居第 8 位；香港还有一位老船王赵从衍则榜上无名。

其时，香港报刊还没有进行富豪榜编制工作，根据海外传媒报道，包爵士是香港第一富豪，他拥有 50 艘油轮，一艘油轮的价值就相当于一座大厦。

在包爵士集团总部办公室，挂满了他与世界各国王室成员、国家元首、政府首脑、各界名人的合影照片。他是香港商界与世界政要交往最多的一位。至此时，李嘉诚还未单独会见过哪一国的元首和首脑。

包玉刚起念登陆并非一时冲动。1973 年的石油危机促使英国开发北海油田，美国重新开发本土油田。同时，亚洲拉美都有油田相继投入开采。这样，世界对中东石油的依赖将减少，到 20 世纪 70 年代后期，越来越多的油轮闲置。油轮是包氏船队的主力，包氏从油轮闲置联想到世界性的造船热，预示一场空前的航运低潮将会来临。

“先知先觉”的包氏决定减船登陆，套取现金投资新产业，他瞄准的产业是香港百业中前景最诱人的房地产。

李嘉诚虽不明包玉刚吸纳九龙仓股是作为一般性的长期投资，还是有意控得九龙仓，但他可以肯定包玉刚会对九龙仓感兴趣。九龙仓码头虽迁址，但新建的码头气势更宏伟、设备更先进。执世界航运业牛耳的船王包玉刚，何尝不愿拥有与其航运相配套的港务业？

在华人商界，只有包玉刚有实力跟怡和相抗衡。

李嘉诚权衡得失，已胸有成竹，决定把球踢给包玉刚，预料包玉刚得球后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会奋力射门——直捣九龙仓。

于是，在港九就演绎出流传甚广的潇洒故事。

1978 年 8 月底的一天下午，两位华商俊杰在中环的文华酒店一间幽静的雅阁会面。一位是具有学者风范的未来地王李嘉诚，另一位是洋溢着海派作风的登陆船王包玉刚。

五星级文华酒店是怡和集团的一项重要产业，文华以其高贵豪华、优质服务而数次被评列为全球十佳酒店榜首。现在，两位华商俊杰坐在怡和的酒店里，决定怡和台柱——九龙仓的前途命运。

李嘉诚秘密约见，包玉刚猜想定有重要事情——他们那时的私交并不密切。包玉刚欲减船登陆，苦于无门，当他将目标瞄准九龙仓，发现李嘉诚已捷足先登。对于包玉刚来说，九龙仓太重要了。如果有九龙仓的码头货仓，将更有利于他发展海上航运；九龙仓的地盘物业，将是包玉刚进军地产的有利跳板。

冷夏、晓笛在《世界船王——包玉刚传》中记述道：

“经过简短的寒暄，李嘉诚开门见山地表达了想把手中拥有的九龙仓 1000 万股股票转让给包玉刚的意思。”

“转让？包玉刚想，天上没有白掉下来的馅饼。包玉刚低头稍加思索，便悟出了李嘉诚的精明之处。李嘉诚很清楚包玉刚的情况，知道他需要什么。于是，用包玉刚所需要的来换取自己所需要的，这一‘转让’，可真是一家便宜两家占的好事。”

“从包玉刚这方面来说，他一下子从李嘉诚手中接受了九龙仓的 1000 万股股票，再加上他原来所拥有的部分股票，他已经可以与怡和洋行进行公开竞购。如果收购成功，他就可以稳稳地控制资产雄厚的九龙仓。而从李嘉诚这一方面来说，他以 10 ～ 30 港元的市价买了九龙仓股票而以 30 多港元脱手给包玉刚，一下子就获利数千万元。更为重要的是，他可以通过包玉刚搭桥，从汇丰银行那里承接和记黄埔的股票 9000 万股，一旦达到目的，和记黄埔的董事会主席则非李嘉诚莫属。”

“这真是只有李嘉诚这样的脑袋才想得出来的绝桥（主意）！包玉刚在心里不禁暗暗佩服这位比自己小但精明过人的地产界新贵。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



没有太多的解释，没有冗长的说明，更没有喋喋不休的讨价还价，两个同样精明的人一拍即合，秘密地订下了一个同样精明的协议：

“李嘉诚把手中的1000万股九龙仓股票以3亿多港元的价钱转让给包玉刚。包玉刚协助李嘉诚从汇丰银行承接和记黄埔的9000万股股票。”

一个决定两家英资企业命运的历史性协议，在华商两强低声密语中顺利达成。

最终结果，他们都如愿以偿地坐上英资洋行大班的宝座。

1978年9月5日，包玉刚正式宣布他本人及家族已购入20%左右九龙仓股票。怡和与九龙仓现任大班纽璧坚，不得不吸收包玉刚及其女婿吴光正加入九龙仓董事局。

包玉刚初战告捷，李嘉诚功不可没。9月7日，《明报晚报》发表对李嘉诚的专访：“九龙仓事件已经披露，包玉刚取得九龙仓15%～20%的股权，并加入董事局。这一戏剧化事件发生至此已告一段落。”

“由九龙仓事件发展初期起，直至真相披露前，人们爱把长江实业主席李嘉诚与九龙仓拉在一起谈论和揣测，李氏昨日接受本报记者访问之时，做了如下具澄清作用的透露。”

“据李氏称，他本人没有大手吸纳九龙仓，而长江实业的确有过大规模投资于九龙仓身上的计划，也确定曾经吸纳过九龙仓的股份。他本来安排买入九龙仓全部实收股份30%～50%，做稳健性长期投资用途，但到了吸纳约1000万股之时，九龙仓股份的市价已经急升至长实拟出的最高价以上，令原定购买九龙仓股份的整个计划脱节。于是便放弃了这个投资计划，并且把略多于1000万股的九龙仓股及若干股权转让了出来。”

这之后，李嘉诚又继续将手头剩余的九龙仓股转让给包氏，据多份报章估计，李嘉诚在一进一出间，获纯利润5900多万港元。

九龙仓董事局主席纽璧坚视包氏父婿这两位新任董事为眼中钉、肉中刺，他们之间多次发生摩擦。

包玉刚不断到市面或通过幕后吸纳九龙仓股，使其控有的股权增至30%，大大超过九龙仓的控股公司置地，身兼三家公司主席的纽璧坚惊惶地发现：包

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

玉刚吞并九龙仓之意“昭然若揭”。

1980 年 6 月中旬，趁包玉刚赴欧参加会议之机，纽璧坚突发袭击，正式挑起九龙仓大战。置地采取换股之法，欲将其持股权增至 49%。具体做法是用价值 100 港元的置地股，换取市价 77 港元的九龙仓股。

条件十分诱人，股民喜笑颜开。若置地已控得 49% 的股权，包氏是无论如何也购不满 51% 的绝对股权——置地只需再踏半步，即可击碎包氏的“吞并美梦”。

包玉刚闻讯，急忙乘机返回香港反击。他首先获得汇丰银行的 22 亿港元贷款保证，紧接着召开紧急会议，决定以 105 港元的现金吸收市面九龙仓股，目标也是 49%。

105 港元的现金比被九龙仓股抬高了的价值 100 港元的置地股更诱人。星期一开市不到 2 小时，包玉刚一下子付出 21 亿港元现金，购足 2000 万股，使控股权达到 49%，取得这场战役的决胜权。

纽璧坚见大势已去，将置地控有的九龙仓股 1000 多万股转让给包玉刚，置地套现获纯利润 7 亿多港元。包氏在九龙仓的控股量已超越绝对多数。

包玉刚夺得九龙仓，付出了沉重的代价，故有人称“船王负创取胜，置地含笑断腕”。决战双方，皆有胜有负。

两年后，包氏的远见卓识得到了充分的验证。包氏购得九龙龙仓，实现了减船登陆，从而避免了空前船灾。香港另两个船王——董浩云与赵从衍，因行动迟缓，陷入濒临破产的灭顶之灾。

1985 年，包玉刚又收购另一家英资洋行——马登家族的会德丰，又一次轰动香港。

商场上没有永远的敌人，只有永远的利益。包玉刚入主九仓后，与置地成为合作伙伴，他们力邀李嘉诚加盟，在九龙仓尖沙咀开发了一个新项目。这在香港商界被传为佳话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章



收购大战逞英豪，超人再出大手笔

李嘉诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国通用公司总裁杰克·韦尔奇非常注重“心明眼亮”这一经商术。李嘉诚也是一个心明眼亮的大商人，他总善于洞察天机，对自己看准的事志在必得。

房地产业一路告捷之后，李嘉诚以敏锐的眼光看中了电讯这个市场潜在的巨大发展势头，从房地产行业转战进军电信行业。他分拆投资，连锁上阵，收购英国大东电报局、加拿大赫斯基公司，入主华娱，事业锐不可当，蒸蒸日上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

挺中资联手首钢

李嘉诚的成功是有目共睹的，他的成功引起了商界人士搭顺风车的风头。从 1990 年年初李嘉诚辅佐中信收购泰富起，香港中资与内地国企，纷纷扯超人衫尾，欲借超人之力购壳上市，合组联营公司，利用双方的优势，在香港和内地同时拓展业务。

李嘉诚选择首钢为合作伙伴。

首都钢铁企业总公司，是中国特大型四大钢铁基地之一，职工人数 27 万人。经营多元化，包括钢铁、采矿、电子、建筑、航运、金融等 18 个行业；在国内拥有 100 多家大中型工厂和 70 家联营公司；在海外拥有独资、合资企业 18 家。

李嘉诚选择首钢，还有一个机遇因素。

香港有一家“东荣钢铁”上市公司。该公司业务以经销钢铁为主，1990 年，光钢筋一项就进口 33 万吨，占香港该年市场的 1/3。东荣为李明治的联合系集团所控。李明治是香港股市著名的魔术师，不停地将全系各上市公司的股份倒来倒去，据说买家卖家都是他一人，害得小股东叫苦连天，不知所措。

李明治涉嫌触犯证券条例，招致香港证监会等机构的大调查，如证据成立，李明治及其联合系集团将会受到严厉的处罚。在这种情况下，李明治走为上策，有意将旗下上市公司做壳出售。

东荣钢铁与首钢的入港发展方向吻合，它既可消化首钢的钢铁，还可将部分钢铁销往海外。

1992 年 10 月 23 日，首都钢铁、长江实业、怡东财务、东荣钢铁在北京签

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



订有关收购东荣的协议，收购价 9.28 角 / 股，涉资 2.34 亿港元。收购方的股权分配是，首钢 51%，长实 21%，怡东 3%，一共为 75%东荣股权。收购停牌前，东荣市价为 9.2 角 / 股。

东荣的市价及收购价均低于股票面额，可见东荣当时在股市信誉之低，东荣是一只没有肉的微型空壳。就这只小壳，并不会限制它的未来主人将其发展成大型中资企业。

首长第二次合作，是收购三泰实业。

1993 年，李明治的联合系进一步斩缆，将旗下的上市公司出售。4 月 2 日，首钢、长实、怡东又一次联手，收购联合系的三泰实业 67.8%股权，每股作价 1.69 港元，共涉资金 3.14 亿港元。

三泰实业是一家生产电子产品的上市公司。收购后，三家的股权分配是首钢 46%，长实 19%，怡东 2.7%。5 月，东荣从长实和怡东手中购回三泰股份。

同月，东荣正式改名为首长国际。大股东仍是首钢、长实、怡东三家。三泰实业则挂在首长国际旗下。

1993 年 5 月 18 日，首长国际收购开达投资，经重整后，将其改名为首长四方。

1993 年 8 月 12 日，收购建筑公司海成集团，斥资 1.74 亿港元。

1993 年 9 月 12 日，首长国际全面收购宝佳集团，涉及资金 11 亿港元，是首长国际金额最大的一次收购。宝佳的业务以黑色金属为主。

首长国际经过 5 次收购后在香港实力大增，站稳了脚跟，于是，调头向内地进军，与内地政府及企业任命的投资项目，累计资金达百亿港元以上。

从 1992 年起，中资公司在香港股市借壳上市、招股上市蔚然成风。红筹股成为股市令人瞩目的股种。香港证券界评出 1995 年中资上市公司四大天王，市值排名如下：

第一名，中信泰富，474.7 亿港元；

第二名，粤海投资（广东省政府驻港投资机构），89.4 亿港元；

第三名，首长国际，63.6 亿港元；

第四名，越秀投资（直属广州市政府），50.9 亿港元。

1994 年，中信泰富跻身香港十大财阀榜，据 1995 年 1 月 1 日的《快报》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

报道，中泰以 375 亿港元市值，排名第 8 位。风头之劲，连香港老牌华资英资大财阀都感到可畏。

有人说，中信在中资坐大，是其背景大（中信是直属国务院的一级公司，级别相当于部级）。

香港中信的权势加财势，任何一家大财团都莫与争锋。它的背后有两位高人支撑，一位是香港首富李嘉诚，另一位是来自马来西亚的首富郭鹤年。

中资大举进军香港，曾引起英资的恐慌，认为是要取代他们的；也引起华资的不安，认为中资是来港占地盘抢饭碗。

国务院港澳办主任鲁平指出，“在未来的特别行政区，所有的本地资金和外来资金（注：包括中资英资在内）将在平等的基础上展开竞争”，“所有资本将在无政府干预的条件下公开、公平地竞争”，“中资现在和将来都要遵守香港的法律、法规，并且平等地与其他资本竞争”，“中资公司到香港完全按照资本主义自由经济的方式去竞争，对我们来讲还是个新课题，我们仍在学习之中”……

有人说，李嘉诚先抱住中资这条大腿，然后凭借中国政府的强大政治靠山，可在香港为所欲为了。美丽华一役就是最好的答案。

然而，答案并非像上述观点所臆想的那样。美丽华一役的失利，可从侧面表明，李嘉诚与荣智健等的合作是出于商业目的，完全是香港游戏规则下的商业行为。

美丽华酒店的创始人是一批外籍神父，后来成为杨氏家族的祖业。20 世纪 50 年代初，九龙尖沙咀有一家教会小旅店，专门收容被驱逐的内地教堂的神职人员。1957 年，中山籍商人杨志云从外籍神父手中买下了这家小旅店，经过不断的发展、扩充，到 20 世纪 70 年代，已成为拥有千余间客房的一流酒店。20 世纪 80 年代初，佳宁和置地联手购美丽华一役，价高 28 亿港元，轰动全港。后佳宁破产，置地债台高筑，致使交易未成，双方对簿公堂，再一次轰动全港。

1985 年，杨志云逝世，其子继承父业，美丽华仍风生水起。到 1989 年，香港旅游业空前萧条，入住率到 1991 年还未突破 50%。杨氏兄弟遭众股东指责，集团元老何添出任美丽华集团主席。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1992年，邓小平南巡讲话，香港旅游业转旺，至1993年，美丽华已恢复元气，渐入佳境。

美丽华经营局面的改善并没有消融各大股东间的矛盾。杨氏兄弟在发展策略上也有分歧：大哥杨秉正坚决不放弃祖业，而其弟杨秉梁则主张走投美国发展。这正是外强“入侵”的天赐良机。

外强之强，首推香港首富李超人与中资强豪荣公子合组的新财团。以长实的财力与中泰的背景，欲得美丽华如瓮中捉鳖。一位财经评论家说：“满香港，再也找不到第二对这么强大的黄金拍档。”

市面上，原有关于李氏、荣氏不会再合作的传闻烟消云散。皆说：“美丽华算死定了。”

美丽华，非得李超人、荣公子这样的大老板才吞得下。美丽华是恒生指数三只酒店蓝筹股中唯一的华资酒店股，该集团主要资产包括：

1. 美丽华酒店，位于九龙尖沙咀商业旅游区，估值24亿港元；

2. 深圳蛇口南海酒店，估值12亿港元；

3. 柏丽广场，第一期估值10亿港元，第二期估值47.5亿港元。

这三项加起来，总估值93.5亿港元。

1993年6月5日，长实与中泰各占一半股权的新财团，向美丽华提出收购建议，每股作价15.5港元（认股权证8.5港元），涉及资金87.88亿港元。

美丽华集团于9日申请停牌，停牌前市价为14.8港元。李嘉诚15.5港元的收购价，溢价不到10%，一般要溢价20%方可生效（即为众股东接受）。市场普遍认为，李氏、荣氏的出价太低，估计美丽华的资产值为18港元/股。

李嘉诚是股市收购老手高手，他应该深谙此理。也许他过于自信，认为不再有强手跳出来与其角逐“猎物”。

据李嘉诚自己说，他们此番收购，是美丽华的一名大股东主动提出洽商，该股东有意出售其所持股权，并且持股数不少。

这会是谁呢？难道会是杨氏家族掌门人杨秉正？到6月14日，美丽华董事总经理杨秉正发表公开信，声称全部董事均未与长实、中泰达成共识，美丽华物业发展潜质极佳，资产净值为20港元/股。信中提到，6月8日晚才接到李

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

嘉诚、荣智健财务顾问的电话意向，而次日早上9时，收购建议书就送到美丽华董事局，“这么庞大的收购行动，未给予当事人适当时间去了解，而突然采取行为，那当然算不得友好和善意”。

杨秉正显然对买主的15.5港元/股的价格不满。市场传闻，主动与李嘉诚接洽的股东很可能是美丽华董事局主席何添。估计何添所持的股权不及杨家的零头。李氏、荣氏欲获成功，杨秉正才是关键。

6月22日，杨秉正又刊启事，称公开信可能有不适之词，致使公众对李嘉诚、荣智健两先生产生误解，谨向两位先生深表歉意。结果，这则启事更使公众疑窦丛生。有人说，杨秉正到底还是怕具有强大政治靠山和经济实力的李荣集团。对买方的揣测，更是人言人殊。有人道，李嘉诚有失一贯的君子之风，对方抗拒仍执意收购；也有人言，李嘉诚仍是不抱买古董的心态，价码已出，不再随意更改，成则得，不成则弃。

杨氏家族只持有3成多股权，李荣集团全面收购，仍取胜有望。

半路上杀出个程咬金——李兆基的介入，使局势完全逆转了。

谁会想象李兆基会公开与李嘉诚“为敌”呢？二李交情之深，路人皆知。他们是地产老拍档，曾在温哥华与郑氏等共同投得并发展世博会旧址，总投资百亿。他们是高尔夫俱乐部的“波友”，每周相聚一次，形影不离。更令人称道的是，不久前，他们共同推出一个“嘉兆台”高级地盘，把两人的名字合成物业名，成为两人友谊的永恒象征。

本来，未陷债务泥淖的杨秉正完全可抓住所持的股权不放，也许他真的担心“怀璧其罪”，就寻找第三者为其“藏璧”。这个人必是他先父的至交，并且财力居香港十强之列。

这只有李兆基了。

李兆基碍于李嘉诚的情面，开始非常为难，现在杨志云遗孤有难，不帮又说不过去。杨志云在商界名声卓著，深得同人尊敬。眼看着杨家祖业将被外强“吞噬”，杨志云生前的世交挚友，必会遭外人指责。

真正促使李兆基下决心的，是杨秉正“送璧入怀”。美丽华前景广阔，谁不垂涎欲滴？商场无父子，就更不会有友谊。于是，李兆基就给密友李嘉诚致

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

命的一击，与杨秉正私下签订协议。

杨秉正以每股17港元的价格让李兆基的恒基兆业从杨氏家族购得美丽华股权。李兆基保证只做股东，管理权仍为杨氏家族所控。从而解了杨秉正的心头之患，他最担心美丽华一旦被另一家财团控得，杨家将会被清扫出局。

李荣集团一时方寸大乱。一贯不抱买古董心理的李嘉诚，一反常态，把15.5港元的收购价提高到17港元，与李兆基的同等收购价对撼。一位证券经纪商称："头脑冷静的李嘉诚也会情绪冲动，在古董拍卖会上竞价了。"

到7月12日，以杨秉正为首的8名董事，仍拒绝百富勤（长实与中泰委托的财务顾问）的收购建议，他们还控有7.61%美丽华股权。以何添为首的5名董事持有5.37%股权，他们主张接受收购。

7月16日，百富勤宣布至全面收购截止期，只购得13.7%股权及9.2%认股权证，股权未购满50%以上，承认收购失败。

而李兆基通过市场吸纳，使其所持股权增至34.8%。因未过35%全面收购触发点，无须发起全面收购，却保持第一大股东地位。

证券分析员说："李兆基攻守兼利。如果李嘉诚再要发动全面收购，李兆基可从杨秉正等股东手中买入股份，超过半数不太难，李嘉诚又可能徒劳无功。如果李嘉诚按兵不动，他也不动，稳可控制整个集团。"

李兆基敢挡李超人，轰动全港。舆论一直认为：超人之势不可挡，其锋不可争。

圈中人道："一帆风顺的李嘉诚，在美丽华一役铩羽退守，是超人在本埠走下坡路的起点。"事情真如这位预言家所说的那样吗？

此后的事实证明，这位预言家的话是完全错误的。胜败乃兵家之常事，商场上你争我夺，硝烟弥漫，有闪失、有挫折都属正常状况。李嘉诚虽在收购美丽华酒店一役中失利，但他力助中资，与荣智健、首钢等企业的合作则又是他的精明之处，这一合作，为他今后事业的发展打下了良好的基础。

纵观全局，李嘉诚的事业不仅没有走下坡路，反而蒸蒸日上，锐不可当，前景一片大好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洞察天机巧收购

李嘉诚一贯的作风是从不居功、善待他人。李嘉诚感激汇丰，汇丰也力助李嘉诚，事实正是如此。继收购和黄后，汇丰又助李嘉诚开展了一系列的收购活动。

1985 年，李嘉诚属下之和记黄埔一举收购香港电灯公司，其大部分款项都来自汇丰。汇丰银行再一次为李嘉诚财团充当了一个主要“供血者”的角色。

1987 年 9 月，李嘉诚财团各上市公司联合供股集资 103 亿港元，进行一系列重大的扩张收购活动。其中的供股集资项目，是由汇丰总行属下的获多利财务公司和美国万国宝通银行等协助包销的。

1988 年 10 月，李嘉诚通过长江实业全面收购英资青洲英泥，再次得到了汇丰银行的支持，并由汇丰银行属下之获多利财务融资出面安排。

1989 年，李嘉诚属下的和记黄埔之国际货柜筹措 105 亿港元银团贷款，也是由汇丰银行出面组织得以实施的。汇丰银行因此成为李嘉诚财团一系列庞大的收购活动和集资活动的幕后资金雄厚的支持者。

不仅如此，李嘉诚与汇丰银行水乳交融的密切关系一直持续到今天。李嘉诚个人就持有汇丰银行的股份，并于 1980 年和 1985 年先后两次应汇丰银行之邀出任其董事局的副主席。李嘉诚属下的各大上市公司的主要往来银行也是汇丰银行，在长实系上市公司的年报中不难看出，长江实业主要往来银行是举世瞩目的汇丰银行、美国万国宝通银行、大通银行、加拿大帝国商业银行、日本住友银行和法国百达利银行；和记黄埔的主要往来银行是汇丰银行、渣打银行；嘉宏国际和香港电灯的主要往来银行也都是汇丰银行。而得到汇丰银行大力支持的李嘉诚财团，也由此为汇丰银行提供了稳定的存款基础和众多的业务机会。

20 世纪 80 年代末期，李嘉诚财团得到了汇丰银行在台前幕后的大力支持，在李氏家族事业王国的扩张中，汇丰为其提供了良好的保障，并且汇丰开始参股投资，其中特别引人注目的是 1988 年，汇丰银行投巨额资金 6.25 亿港元，购入李嘉诚属下的和记黄埔之国际货柜 5% 的股权。跨入 90 年代以后，汇丰银行对李嘉诚财团的发展更具信心，再次表示愿意加盟其属下的如卫星电视等项目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的长线投资。

其实，从20世纪60年代起，由于各种不同原因，引致部分英资财团开始调整远东投资战略，逐步在香港巨大经济实体的阵容中由强到弱乃至隐退。也有一部分曾经实力相当雄厚的、在香港经济中有着举足轻重地位的英资财团，因为国际经济气候的骤变和经营决策中的部分失利导致财团经济严重亏损。鉴于这一系列的因素，港英政府决定调整对本地华资的政策，对那些实力雄厚、经营管理出色的华资财团开始全力扶持，以求稳定香港经济的繁荣和发展。而港英政府的这种逐步重心转移的政策，在很大程度上是通过有半个中央银行功能，且在金融集团方面处于支配地位的汇丰银行实施的。

善于从经济发展中寻求原因，在客观环境中发现机会的李嘉诚，自然而然地发现了这个“天机”，也自然而然地不断深入与汇丰银行这层关系，并得以充分利用了这次“天机”。而港英政府和汇丰银行也以欣赏的目光，注视着这位在香港无人能出其右的精明的“过江猛龙”。于是，在这种背景下，李嘉诚能够在最大限度上获得港英政府和汇丰银行的大力支持，也是情理之中的事情了。

和黄董事局主席兼行政总裁韦理很不理解地说：“李氏此举等于用美金2400万做订金而购得价值10亿美元的资产。”

韦理埋怨汇丰售价大大偏低，认为和黄股票真正价值远超汇丰与长实所订的成交价格。成交价为每股7.1港元，依此计算，和黄总值约为28亿元；但他本人相信，单以和黄拥有的红磡土地，价值已接近或达到此一数字。他说“在这宗交易中，汇丰似未考虑和黄其他‘十分重大的资产’价值”。香港虽没有中央银行，但汇丰银行执行着诸如印发钞票等很大一部分类似中央银行的职能，起着官家银行的作用。有人评论说，向来官商交易，送好处去的是商人，这回却倒过来，送好处的是官家，得利的是商人。这种现象绝非偶然，而是香港新的过渡时期的产物。汇丰银行此举进一步改善了它与本地华资集团甚至与中国的关系。汇丰银行董事局主席沈弼与李嘉诚私交很好，他对李氏的精明能干、正派诚实十分欣赏。他注意到，李嘉诚是中国政府所信赖的爱国者，可以在沟通汇丰银行与中国政府方面，起着某种特殊的作用。综观和黄最近七八年突飞猛进的发展以及今日李嘉诚在香港举足轻重的地位，亦足以证明汇丰银行当事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人的高瞻远瞩，决断英明。

李嘉诚向新闻界反复说明收购和黄部分股权主要是鉴于和黄前景大有可为。他在回答记者关于“贵公司为何购进汇丰手上的普通股，为什么不一并购进优先股”的提问时，指出：“以资产的角度看，和黄的确是一家好公司，其地产部分和本公司的业务完全一致。我们认为和黄的远景非常好。由于优先股只享有利息，而公司盈亏与其无关，又没有投票权，因此我们没有考虑。”

他强调“这次买卖纯粹是一项对双方都有利的商业贸易”，认为收购成功“对有关各方面和大市都有利”，只要汇丰处理得当，“对和黄的发展大有帮助，对长江实业更为有利——这次是长江实业发展的新里程碑”。

事实上，长江实业从汇丰银行手中收购和记黄埔，是一次各方面均有利的正常贸易。

对汇丰银行而言，获利回吐，因时制宜。它以 1.5 亿港元获得和黄 9000 万股普通股和 9000 万股优先股。现在，以 7.1 港元出售普通股，汇丰银行收回 6.3 港元，加上手中仍有 9000 万股优先股，合共 7.29 亿港元。在这项投资上 4 年获利 5.79 亿港元，利润之大，令汇丰将洗掉银行控制企业的不雅之名，恢复纯粹银行经营的良好形象。

对长江实业而言，它用 6.93 亿港元，收购和黄 22.4% 股权。可以借此而“控制”一间规模减弱的大贸易与地产公司，使长实的业务基础加强，未来长实的发展将更具有灵活性并趋向多元化。尤其是它以 1977 年初略高的股价（和黄当年估值每股 6.83 港元）购入如此庞大的立地，如此便宜的事，恐怕在世界上是少有的。李嘉诚满怀信心地指出：“现今长实拥有的两大公司，届时长实是否购得适当的地皮以发展，难以预料。但和黄现时即拥有足够而且理想的地皮可供发展，故此，长实在今后数年之中，将会因此而获利。”

对和记黄埔而言，“汇丰何时计数清仓出售和记黄埔股份”的最大心理压力已经解除，长江实业成为大股东，李嘉诚出任董事局的执行董事，和记黄埔未来的纯利润必将“大幅跳升”，一跃而为“行中之冠。”

对大市而言，由于长江实业以 7.1 港元的现金价购买昨天仅仅 5.18 港元的和黄股票，这无异于给股民注射了一支兴奋剂，投资者在有数可据的情况下，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



争先恐后地抢购，和黄的股价当然就大幅度地上扬。当晚消息发表后，第二天晨市甫开，股民们、投机家和投资者蜂拥而至集中于和黄、长实、汇丰、置地等股份之上抢购，迫使该等股票狂升十余价位，上午 11 时的恒生指数出现狂升 25 点之奇景，人们喜形于色，交易十分活跃。

“无可奈何花落去，似曾相识燕归来。”香港，这个长期以来在人们心中总是操纵在英籍银行家、资本家手里的英国殖民地，近 20 年来情况在不断起变化，这就是新兴力量的代表——一批华资集团的势力在崛起，大有后来者居上、压倒由英籍人士控制的“行”的趋势。

伺机而动好策略

在茫茫商海中，商人们运用特种战术做生意。等待，也是经商的一种战术。李嘉诚就曾经运用这种等待术，试图“伺机而出”。这里面有非常独到的经商策略。

步入20世纪90年代，公众舆论要求港府立法打击楼市投机的呼声越发高涨。人们预计，条例出台，将为期不远。

众所周知，港英当局对强大的华资地产财团感到畏惧。十大地产上市公司（仅置地为英资），占香港股市总计市值的二成以上。实际上有不少大鱼漏网，如太古地产，后来归入太古公司成为综合股。不少从事他业的巨富，亦把重点放到地产上。据估计，香港过半的资产为地产商和兼做地产的富商控有。尤其是十大地产巨头，控制了同业地产股市值的五成以上。地产巨头实际上是松散的垄断性集团。

过去有句流传甚广的话：“控制香港的是港府、汇丰、马会、怡和。”从 20 世纪 80 年代后期起，有人这样说：“控制香港的是港府、汇丰、马会、地产商。”

港府对地产商垄断财富耿耿于怀。无独有偶，港府官员和亲英人士，能在众多的行业寻找到众多的“知音”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一些财经界学者说：“由于各种因素，造成了财富分配的不公。香港经济是外向型经济，真正为本港赚来外汇、积累财富的主要是贸易、航运、工业，等等，地产商在社会财富的再分配上，获利最大，并且大得离谱。”

“世界上，没有哪个地方，像香港这样最富的阶级几乎全集中在地产界。过去香港也不是如此，大富豪分散在贸易、零售、航运、金融、地产、工业等行业。现在其他行业的富豪逐步在富豪榜上被挤下去——除非他们抱住了地产。这种现象，实际上是香港经济衰退的前兆。”

陆孝佩，香港杰出建筑商，一生为地产商和业王建楼无数，其中汇丰银行大厦就是他的杰作。但是他只懂盖房，不知卖房，辛苦一辈子，积累的财富少得可怜，而与他拍档的地产商皆成大富。晚年时，人们仍称赞他的建筑业绩，他说：“我是世上最蠢的人，不知道早年就去搞地产。”

“无壳”升斗小民的愤怒情绪，“有壳”人士对地产界的“微词”，无疑给港府遏制地产垄断、打击楼市投机注入一剂强心针。按理港府要实现目的易如反掌，据传，港府有关官员表示，要打老虎。老虎是谁？自然是地产巨头。

李嘉诚一贯擅长在低潮时补地价。

黄埔船坞发展黄埔花园大型屋村堪称补地价的经典之作，工用地改做商业住宅用地，按 1 年 1% 市价计，李嘉诚需补 28 亿多港元地价。李嘉诚延至 1983 年，香港信心危机、楼市崩溃之时与政府拍板，结果以 3.9 亿港元的惊人低价达成协议。

舆论为李超人的绝技击节喝彩，亦有少数分析家唱反调，认为李嘉诚的战果，是以牺牲政府的收入为代价的，如果人人都效而仿之，那么将会给政府造成财政灾难。

也许是有关官员掉以轻心，也许是对市道预测失误，又让李嘉诚赢得一场漂亮仗。丽港城与海怡半岛的宏伟大计，涉及庞大且复杂的油库、港灯电厂和青衣联合船坞换地补地价，李嘉诚则在“八七大股灾”后几个月搞定。之后，股市楼市全面复苏。港府未按谈判初期的价码得到补地价收益，哑巴吃黄连，有苦难言。

李嘉诚与英商嘉道理合伙将鹤园电厂旧址发展成商住屋村。1989 年，香港

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



再爆信心危机，移民走资迁册潮兴起。到1990年，地产业奄奄一息。聪明的李嘉诚，将补地价谈判选在这个大好时机，亲自出马，殷切之极。

数吃败仗的港府官员，总算被超人“调教”得异常聪明而且警觉。他们以其人之道，还治其人之身——也效仿超人绝技实行拖延战术。1992年春，邓小平南巡讲话，内地改革的巨浪波及香港，香港楼市水涨船高，地价飞升。好，港府现在来与李氏拍板——你不是急于求成吗？现在就成全你，最后谈判结果，补地价38亿港元。

李嘉诚虽未在补地价上占到便宜，但他搞定重建计划，也非一件易事。

某周刊借用一位地产老行尊的话说：“别人向政府申请换地，不容易得到批准，李嘉诚申请就很快获得批准。”一些申请换地与洽谈补地价而受挫的地产商及业主，在政府面前宣泄怨气，说政府给李嘉诚太多的优惠，李嘉诚是政府的宠儿，把我们当后娘养的。

如果过去，政府真的把李嘉诚当成宠儿，现在还会为他大开绿灯吗？

现在的问题是，李嘉诚尽管主观上不愿与政府对立，但实际上已造成这样的后果。港府即使不给李嘉诚小鞋穿，至少也不会迁就李嘉诚。

补地价的事情说明了生意场上没有常胜将军，胜败输赢不是固定的。

分拆连锁齐上阵

李嘉诚认为，“分析集资，连锁包销”的经营策略显得非常有效。

1986年9月，长实通过其全资附属的长江实业财务有限公司签署一项发行港币1亿元浮动利率票据认购权证之合约，同时发行认购权证1000份，持证人可于1986年10月1日起9个月内认购另外港币5亿元之相反浮动利率票据，均于1989年1月19日到期。目的是作为海外及香港拓展业务之用。该款由传统浮动利率票据、认购证及相反浮动利率票据组成的商业票据发行，标志着香港金融市场的一项新发展。长实将成为香港第一家商业机构以低于银行拆息的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利率筹集资金而载入史册。

10 月，李嘉诚宣布长江实业与香港电灯达成协议，港灯发行新股 1.03 亿港元，每股作价 10 港元，集资 10.3 亿港元，收购长江实业拥有的希尔顿酒店。这是长实系公司进行的一次资产大转移。长实在 20 世纪 70 年代初期购入希尔顿酒店，账面价值 2.5 亿港元，因此这次将希尔顿以 10.3 亿港元出售将可获 7.8 亿港元非经常性盈利。长实董事副总经理周年茂表示出售希尔顿酒店所套现的 10 亿港元，长实将用在本港进行再投资。

11 月，李嘉诚宣布长江实业与和记黄埔联合组成一家公司，委托银行在欧洲发行总值港币 7.8 亿港元的可兑换国泰航空公司股份债券，该等值券持有人可以每股约 5.75 港元之价格换取和黄及长实现时手上持有的国泰的 5%股权。该等价券每张面额为 50 万港元，5 年期满，固定年息 5 厘，每半年付息一次，已于 1987 年 1 月发行并随即全部售罄，实际发行额为港币 7.62 亿港元，扣除买入价 5.1 亿港元，和黄和长实这次变相批售国泰股份在短短半年内获利 2.5 亿多港元。

长江实业通过发行巨额商业票据、批售可换国泰股份债券以及出售希尔顿酒店等不同途径，获得以 10 亿元计的资金回流。市场纷传长实坐拥巨资而有庞大的收购计划在酝酿，“地产业可能又掀起一场收购合并活动”。

李嘉诚在回答记者关于“长实是否有意收购置地股权？又或者是购买置地的土地储备”的提问时，回答说：“截至目前，长实并无收购置地股权的意图，而且长实有足够的土地储备发展，无须急于购买土地。何况，目前地产市价过高，并非买地的适当时机，所以在遇上合理的价钱时，才考虑买地。”

有人问：“长实是否会趁着地产市场好的时候出售其楼盘或发展中的物业？”他坦率地说：“正是如此。最近我们与某公司达成协议，把出租的楼宇改为出让，如果有财团愿意以理想的价格洽购，我们也会考虑陆续出售楼盘或者发展中的物业。”

长实出售资产（如希尔顿酒店）及配售股票（港灯发行 1 亿新股购入希尔顿酒店，同时将新股配售予海外基金，变相地高价出售）套现的行动，就是把握股价偏高而借机高价出售的生动例子。

香港电灯在 1987 年 3 月宣布该集团进行重组，一分为二，将原来集团之电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



力业务仍归香港电灯集团持有，而其余非电力业务分拆交由一家新成立的上市公司"嘉宏国际集团有限公司"持有。嘉宏国际将于当年6月独立上市，市值达港币100亿元。消息传来，市场轰动。

根据重组协议，嘉宏未来的总发行股数约为24.61亿余股，嘉宏将以每10股港灯股份换28股嘉宏股份的方式向和黄购入其持港灯的23.5%股权。而和黄在完成这次分拆建议后共持嘉宏13亿余股，相当于嘉宏53.8%股权。连同其以一股换一股的方式获配嘉宏股份，和黄未来将控制嘉宏股权52.9%~53.8%。余下嘉宏的46.2%股权则由原来港灯股东（不包括和黄在内）持有。分拆后，和黄将从原来直接控制港灯53.5%股权改变为不再直接控制港灯，而只是通过持嘉宏控制性股权持港灯同等股数。嘉宏则变为港灯集团之最大股东。

港灯集团趁股市大旺时机进行分拆，是个扩展业务、增强公司新的活力的好办法。它起到了两个方面的作用：首先，给予投资者选择不同业务投资的机会，港灯股东如不愿承担投资地产风险的便可出售嘉宏的股票，保留或转向港灯的投资；其次，将业务分拆后各自进行独立经营，组织更为科学，管理更为有效，发展更具弹性。

这样，无论是原来的港灯还是新成立的嘉宏将给股民以新的形象，分拆出的业务更具专业性，便于集资，可获注入新资金、新活力，提高集团股票市值，增强社会吸引力。正如该集团主席马世民在记者会上宣布该项建议时指出：由于电力及非电力业务各自所涉风险不同，将其业务分由两间上市公司经营，将可使股东按各自需要改变对公用事业及投资业务之投资组合，而分拆后亦令股东更易评估两类业务之优点。他否认这次重组建议跟日前立法局议员许贤发对港灯提出的咨询有关。

较早前当港灯宣布与和黄合资27亿港元投资加拿大赫斯基石油公司时，曾引起立法局议员许贤发在立法局公共事务小组上质疑。许氏认为港灯不应参与海外有巨大风险的投资计划，以免因一旦投资失败而影响港灯集团的专营发电业务。李嘉诚亦强调，整个重组建议是由港灯主动提出，只于不久前通知港府并取得支持，因此这次港灯分拆绝非受港府压力所致。他还说："分拆以后，港灯的业务盈利将受到利润管制计划所保障，而拥有非电力业务的嘉宏国际在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将来之盈利潜力得以无尽发挥，可收一举两得之效。”

7月，李嘉诚赴英国伦敦参加“奥斯特利（OsterleyParkHouse）中国节”纪念活动。他在回答记者关于是否和黄有意向英国斥巨资的提问时表示：“除了香港之外，若我们见到别的国家有好的投资机会，只要能够赚到合理利润，对公司前景好，我们都会考虑。”有人问他“此行来英是否就是为了寻求投资的好机会”，李嘉诚坦然地说：“是，根本就是。我们正在对一些投资项目进行接洽。但我一向认为我们的根基在香港。例如，去年我们对加拿大赫斯基石油公司的投资，到今天，几乎99%的人，都可以说该项投资是成功的，可见这是很简单的一回事。”

李嘉诚在9月14日的记者招待会上宣布其控制下四家公司（长实及其名下三间公司——和黄、嘉宏、港灯）集资103亿港元，其中29亿港元用于收购英国大东电报局（Cableand Wirelesspie）4.9%股权。这是香港有史以来最庞大的集资行动，对市场影响极大，引起全港轰动。李嘉诚亲自向各报记者及证券界解释这次供股计划，回答记者提出的问题，谈笑风生，妙语连珠，不时爆发出一阵阵笑声。李氏起先一律以粤语作答，然后才由公关作即时翻译。当谈到“103亿”时，翻译因数目过于庞大，以为听错而犹豫了一下，李嘉诚迫不及待地用英文讲出，反映其得意的心情，对事业充满信心。

长实承担了这次庞大集资计划约一半的金额，余下由包销商及股东负责。其办法是按当日市价二成折让，具体分配是：长实以十供一，每股供价10.4港元的形式集资20.78亿港元；和黄以八供一，每股供价11.2港元的形式集资37.53亿港元；嘉宏以五供一，每股供价4.3港元的形式集资27.78亿港元；港灯以五供一，每股供价8港元的形式集资24.18亿港元。四家公司的集资总额达103.27亿港元。这次供股计划的特点，采用“连锁包销”形式，即大股东或控股公司除了按所持股权接纳供股外，还会再多包销一部分新股，使得他们承担了其中一半的包销责任。至于其余一半的新股，则由万国宝通国际、获多利、新鸿基、加拿大伯东融资及百利达亚洲负责包销。如所有股东接纳供股，长实系公司在市场所吸纳之资金为65.06亿港元，但当时市况逆转，长实系除需按所持股权承担本身供股责任外，再需履行其包销承诺金额，约为14亿港元，其他包销商所负担的供股金额为51.06亿港元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这个数字对于香港这五家包销商来说，理应不会构成什么困难，但由于适逢全球性股市大灾难，香港股市由牛转熊，每家公司所拟定的供股价都较市价高三成以上，出现了大幅度不足额认购，四家公司接获股东认购只占总股数0.1%～0.4%，接近五成的股份均由五大包销商承担，供股总值达50余亿元。

值此市况不景之时，各信托基金的经营已十分艰苦，若要他们承担50多亿港元的供股额，只会迫使他们按其股份抛售套现，对市场所构成的压力不可谓不大。因此，许多人认为长实系应该取消供股计划，以缓和甚至消除市场压力。为此，获多利曾与多间金融机构游说李嘉诚放弃供股集资计划，但没有成功，这是可以理解的。只要站在长实系的立场上，取消供股计划是不可能的事。因为无论是长实、和黄、嘉宏还是港灯，这四大公司都是香港举足轻重的财团，向来信誉卓著。一旦将集资计划取消，将会予人以话柄，认为长实系终于要受到市况逆转的冲击而低头。

再说，李嘉诚在公布供股计划前已对未来的发展大计做了部署，如果集资计划失败，数项大的发展计划将会胎死腹中，对于一向具有进取心的长实系集团来说，这并非是其所愿见的。另外，包销商都是香港鼎鼎有名的大银行和财务公司，宁愿艰苦地挨过这次的难关，也不愿意贸然开罪长期与之密切合作的老主顾——长实系集团。况且，除了公司与包销商签有协约之外，该等公司彼此之间也做了不可撤销的承诺，承购其所控公司供股权的50%。五包销商又与100多个分包销商签订合同，彼此都有明文规定的条款所制约，造成取消集资计划难乎其难矣。

李嘉诚做事总是说到就做到，只要有承诺，就一定会兑现。他在回答记者关于“这次股市大跌,（百亿）集资计划是否会有改变或暂时取消”的提问时指出：“这次集资，其中50%是由我认购包销的，和其余包销商的正式合同尚未签署，如果要暂时取消在法律上是可以的。但我不想被人批评为不守信用，因为股价跌落就取消包销，以避免损失，所以我个人承担的责任一定照数兑现……我希望维持长实系的合理股价，老实说，原因之一，也是在求巩固长实系各公司的信誉。”

事实上，李嘉诚本人按协议规定包销长实一半的新股共99888920股，现金10.3851亿港元。仅是包销长实新股数，李嘉诚的账面损失达3.5亿港元。他负责包销有关股票，也未收取分文包销佣金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结果在李嘉诚的努力下，长实系四家公司百亿计划大功告成。除长实系的大股东或控股公司承担其供股责任之一半 50 亿港元外，其余 50 多亿港元由上述五家包销商及数百个分包销商承担。由于这次集资行动大大巩固了这些公司的财政基础，从而保证了李氏家族在香港十大财团中仍然处于遥遥领先的地位。1987 年度长江实业除税后之综合纯利润为港币 15.89 亿港元，较之 1986 年的 12.829 亿港元增加了 23%。所以，李嘉诚在 1988 年元旦聚餐会上自豪地说："在过去两个月来，香港的经济和金融市场，经历了一次有史以来最大的波动，但我们公司和联营公司，整个集团都做得很好，以智慧和辛勤争取得来的业绩，比去年更为有利，更为稳定。1987 年的纯利润，有一个良好的数字，而集团的一切，前途都是非常美好的。"

这次李氏集团收购英国大东电报局 4.9%股权，使香港"有线电视"之争形势微妙。李嘉诚透露，在这次所购入英国大东电报局股份中，和黄占 50%，长实占 30%，嘉宏占 20%。

鉴于当时香港对外通讯服务全由大东与电话公司所垄断，大东与电话公司的专利权分别至 2005 年和 1997 年才结束。而随着经济的迅猛发展，通讯服务的需求不断提高，有关利润亦不断上升。因此作为和黄主席的李嘉诚早就有意进军电讯市场，同时发展通讯卫星，以分享通讯市场不断上升的利润。和黄对有线电视的经营权也很有兴趣。若要发展通讯卫星，则必须在地面建立通讯网络，这就需要打破目前由大东垄断电讯服务的局面。

后来，和黄与英国电讯及香港有线电视公司合作，成立和记专线电视，目的就是争取有线电视经营权，借此建立通讯网络。由于有份参与收购大东的和黄亦是当时争夺开办"有线电视"的两大阵营之一的"和记专线电视"之股东（另一阵营为香港电话公司），因此李氏集团这次收购大东行动表明该集团有意染指广播事业。舆论一致赞扬李嘉诚深谋远虑，收购大东的目的，是为了"建立电讯王国"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分散投资降风险

把鸡蛋放在一个篮子里，固然可以减少运输成本，但是潜在的风险也加大了，一旦篮子承受不了所有鸡蛋的重量，损失将是巨大的。装鸡蛋最好的办法，是不把所有的鸡蛋装在一个篮子里，这是一种保险的做法。投资的原则有千百条，“组合投资”“分散投资”的原则是最具有代表性的。在进行投资的时候，分散投资虽然可能会使盈利减少，却使风险降低。投资的分散法也是符合不把所有鸡蛋装在一个篮子的策略。李嘉诚的“装鸡蛋术”是什么呢?

1988 年，李嘉诚、李兆基、郑裕彤以及加拿大帝国商业银行旗下的太平协和世博发展公司（李嘉诚占该公司 10%股权），以 32 亿港元投得“1986 年温哥华世界博览会”会址的一块 204 英亩的市区边黄金地段地皮，将在上面建筑加国规模最宏伟的商业中心及豪华住宅群，预计 10 ～ 15 年完成。李嘉诚约占 50%股权，其余 50%为各大股东分有。预计整个建筑费在 100 亿港元以上。

李嘉诚等华商的大举扩张，引起当地一些居民的不满，有的地方还出现排华情绪。1989 年 3 月，李嘉诚等华人财团投得世博会场址地皮后，卑诗省温哥华出现一张告同胞书：

加拿大同胞们，请制止癌症扩散!

醒来吧！否则太迟了！政府出卖我们，鼓励华人渗透，买光我们的土地，提高我们的税。中国人口超过 10 亿，正像野火般蔓延！我们的前途呢？我们下一代的前途、文化和机会呢？倘若我们不制止这种癌症的扩散，我们的孩子将一无所有！政府辩称这是有利于国家，怎样有利呢？中饱他们的私囊而已！谁得益呢？可以打赌不是我们！如果我们想维持一个民主国家，现在站起来，为着你们的权益团结起来，否则太迟！

当地华文报章刊登这张充满火药味的告同胞书，引起华人的不安。一位华裔记者说：“我们的同胞花几十万元，买一张‘太平门’门票，来到加拿大是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

否又能买到‘太平门’呢？”

卑诗省华裔省督林思齐博士（该人也是地产巨富），在温哥华市一次集会上，劝告当地居民善待华裔移民，并对移民同胞进行拜访安抚。

在阿伯达省省府赫斯基大厦，当地商会和政要为李嘉诚一行举行盛大酒会。李嘉诚及长子李泽钜，左右手马世民、麦理思出席酒会。加国殷商和政要，热情洋溢地称赞李嘉诚的投资伟业，殷切希望彼此间继续愉快合作。

其实，有关赫斯基，李嘉诚还有许多心结。

一次，李嘉诚在加拿大一家中国餐馆，吃饭至半途，老板拿出一瓶红酒，他对李嘉诚说，刚刚为你服务的是个博士生，说他要送你一瓶红酒，又怕你不接受。博士生说，我们中国人听说你收购赫斯基（加拿大最大的石油公司之一）一事，都非常兴奋，中国人不单单在这里开餐馆、开洗衣店，中国人来这里真的干了一番大事业。

还有一次是在加拿大的飞机场，当李嘉诚的私人飞机要离开时，骤然看到一辆车，飞快地驶来，驶近后，司机交给李嘉诚一封信，他说：“几个 Alberta 省的中国学者一定要我赶在您离开前送到！”打开一看，这是一封由中国的学者、讲师、教授联合签名写的信，信上说：我们第一批中国人来，是建设从加西到加东的铁路，很多人都死了。虽然我们现在的知识水平高了，我们有职业，有很多的专业人士，可是我们的专业人士一升到工程师，就没有办法再升上去做行政管理者。今天，也有了中国人做大老板，下面有超过1000名的外国人是助理员工，我们感到扬眉吐气。”

谈及此，李嘉诚说：“这些海外华人对我说的话我都记在心里，其后那间石油公司业务发展理想，国际投资者也希望向我们收购，但当我回头一想以上种种，便舍不得卖掉它。”

李嘉诚先后动用 69 亿港元全面收购了加拿大赫斯基公司，虽然加拿大一些地区曾因华人移民的急剧增加而产生过抵触情绪，但奋斗至今为止，李嘉诚的海外公司无论在加拿大还是英国，都从未发生过工潮，原因是他本着“己所不欲，勿施于人”的古训和坚持不分国籍、唯才是用的原则，对待所有员工一视同仁。他的观点是：“世界上任何人都可以成为你的核心人物。老板也要讲义气。”

继赫斯基与世博会两项重大投资外，李嘉诚在加国再没有推出轰动北美的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



大型项目。加国《财经月刊》说：投资的魅力在于环境，除硬环境外，软环境是否适宜这些华裔巨富呢?

确实，面对激进的民族情绪，有许多非己力所能左右的事情。既如此，还是稳健为好。

李嘉诚投资英国，几乎与投资加国同步进行。1986年，他斥资6亿港元购入英国皮尔逊公司近5%股权。该公司有世界著名的《金融时报》等产业，并在伦敦、巴黎、纽约的拉扎德投资银行拥有权益。该公司股东担心李嘉诚进一步控股皮尔逊，不甘让华人做他们的大班，组织反收购。李嘉诚随机退却，半年后抛出股票，盈利1.2亿港元。

1986年，李嘉诚决定在伦敦以私人出售的方式把香港电灯股份的10%脱手。当时，他的和记黄埔的董事经理马世民知道香港电灯就要宣布获得了丰厚的营业利润，建议李嘉诚等消息宣布之后再出售，获益会更大，但李嘉诚不为所动，仍按原计划进行。马世民认为："李嘉诚先生让投资者得到利润，以建立公司的名誉，使日后的销售更加容易。"他对下属说："李先生多赚点钱，在今日的环境中并不是件困难事，要维持好名誉，那才是主要的。"

1987年，李嘉诚与马世民协商后，以闪电般的速度投资3.72亿港元，买进英国电报无线电公司5%股权。李嘉诚成为这间公众公司的大股东，却进不了董事局。原因是掌握大权的管理层，提防这位曾在香港打败英国巨富世家凯瑟克家族的华人大亨。

1989年，李嘉诚、马世民成功收购了英国Quadrant集团的蜂窝式流动电话业务，使其成为和黄通讯拓展欧美市场的据点。继而，李嘉诚又开始出击美国。1990年，他试图购买"哥伦比亚储蓄与贷款银行"的30亿美元有价证券的50%，涉及资金近100亿港元。不过，在这次行动中，因为这家银行是加州遇到麻烦的问题银行，卷入一系列复杂的法律程序中，结果，李嘉诚的投资计划搁浅。

李嘉诚在美国最有"着数"（合算）的一笔交易，是他与北美地产大王李察明建立友谊。李察明陷入财务危机，急需一位"叠水"（粤语水即钱，意为很富有）的大亨为他解危，并结为长期合作伙伴。为表诚意，李察明将纽约曼哈顿一座大厦的49%股权，以4亿多港元的"缩水"价，拱手让给李嘉诚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在新加坡方面，万邦航运主席曹文锦，邀请香港巨富李嘉诚、邵逸夫、李兆基、周文轩等赴星洲发展地产，成立新达城市公司，李嘉诚占10%股权。

1992年3月，李嘉诚、郭鹤年两位香港商界巨头，通过香港八佰伴超市集团主席和田一夫，携60亿港元巨资，赴日本札幌发展地产。李嘉诚的举动，引起亚洲经济巨龙——日本商界的小小震动。李嘉诚回答记者提问时说：

“正像日本商人觉得本国太小，需要为资金寻找新出路一样，香港的商人也有这种感觉。一句大家都明白的道理，根据投资的法则，不要把所有的鸡蛋放在一只篮子里。”

分散投资，就是分散风险。

在英国投资，进不了董事局，当不了大班，便适时应变，抛股盈利。打得赢就打，打不赢就走，反正东方不亮西方亮，黑了南方有北方。

不过，在把“鸡蛋放在许多篮子里”的时候，也要多加注意。在企业总体经营战略中，国际化经营战略是十分重要的组成部分。在激烈的国际市场竞争中，许多企业比较重视运用产品、技术及价格等“刚性”手段去争取优势，赢得胜利。然而，国际竞争已打破了地域、时空等局限，向全方位经营与竞争扩展，仅仅运用“刚性”竞争策略远远不能适应。所以，经营者必须在企业的各方面，包括人员管理上有新的选择与举措，只有这样才保证自己的鸡蛋不会破碎。

突破瓶颈求发展

大多数人遭遇人生或事业“瓶颈”时，茫然不知所措，贻误了改变现状、进而完成自我超越的良机，越是这种状况越需要敢于求变的精神，善于从现状中寻找最有力的突破口。

商人需要不断地寻找新的突破点，只有寻找到新的突破点，才能获得先机。李嘉诚就能够审时度势看商机，随时留意身边有无生意可做，他很会寻找突破

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

口，善于抓住时机把握升浪起点。

2001 年 9 月间，香港特区政府拍卖 4 张 3G（第三代移动电话）移动通信运营执照。与欧洲等国的 3G 牌照拍卖有所不同，香港特区政府拍卖 3G 牌照将采取甄选及竞标相混合的形式。由于电讯市场前景大不如前，香港特区政府称，在发出牌照后至 2005 年前不会再发 3G 牌照。

早在该年 7 月，香港特区政府就公布了 4 张 3G 牌照的竞投指南。首先是甄选，在有关公司提交正式的申请之后，如果甄选过程中有超过 4 家的公司通过，政府将立即举行拍卖，竞标者需要缴纳 2.5 亿港元的定金。如果只有 4 家公司通过资格审定，3G 执照将以底价出售给它们。底价出售后，第一阶段竞标价将是未来运营商网络营业额的 5%，前 5 年最低保证金为每年 5000 万港元，第 6 年起最低保证金将逐年递增，直到执照 15 年期限结束为止。按照这样的算法，每张牌照的净现值将高达 7.65 亿港元。

香港的数家移动运营商都表示，需要更多时间来评估这一价格。电讯盈科行政总裁伍清华认为，港府的 3G 牌照底价高于新加坡。他说："按底价计算，15 年的专营权费合计共逾 13 亿港元，而新加坡只是 1 亿新元。即使按人口计算，新加坡人口也少于中国香港一半，香港 3G 牌照底价仍高于新加坡。"

无论如何，这次招标还是引发了移动电话运营商的觊觎之心。当时，香港共有 6 家移动电话运营商，其中 5 家跃跃欲试，有心参与夺标。有关人士预测，香港 3 大移动电话运营商胜出机会很大，它们分别是和记黄埔旗下的和记电讯、香港移动通信 CSL 和数码通电讯。而其中李嘉诚的和黄更是豪气冲天，志在必得。

第三代移动电话（3G）牌照的出现，除了标志着电信业新一轮弱肉强食的竞争外，也扭转了市场对电信业前景的看法。英国及德国以高价拍卖 3G 牌照，引来市场哗然。而在亚洲，由于各种原因，新加坡 3G 牌照的拍卖并没有取得应有的效果。因此，本次香港特区政府 3G 牌照的竞拍，就更吸引了业界人士的关注。

3G 是第三代移动通信的简称。3G 包括标准的制定、系统网络、终端应用开发等在内的一个整体概念。在第二代移动通信系统（2G）中，没有统一的国际标准，各种通信系统之间彼此互不兼容。但在 3G 时代，融合将成为最重要的特征。当时，全球业界对 3G 的期待是有目共睹的。但是，3G 的前期投入也是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巨大的，而由于人们对3G的强烈预期，使得有关3G的牌照也非常抢手。

在3G方面已投入庞大资金的和黄集团，其最大的对手沃达丰行政总裁ChrisGent曾经表示，由于手机供应商未能如期推出3G手机，该公司的3G服务计划受到阻延，原定于2002年下半年推出的3G服务，可能延至2003年推出。他还指出，除非有足够的手机供应商，否则公司可能放缓兴建3G网络的速度。此言一出，沃达丰的股价当即下跌4.7%。

因此，对香港特区政府即将举行的3G竞拍，和黄当仁不让，志在必得。李嘉诚从房地产行业全面进军电信行业，就是看中了这个市场潜在的巨大发展势头。在2G时代即将过去的时刻，选择和投资3G并抢占有利的地势，是李嘉诚对未来电信的一个预期，也是他立足新起点、寻找新突破的一种途径。

多元发展入华娱

2003年非典疫情的爆发，让人们对奋战在抗击非典第一线的医护人员们更加崇敬。香港发起了"一人一个橙"行动。组织人员致电长实集团主席李嘉诚请求支持。于是，李嘉诚从其基金会中捐出部分资金，购买100万个金山橙，分批送给香港5万名医护人员，表示对他们工作的支持与敬佩。这也体现了传媒特有的魅力。

超人的眼光与常人就是不一样。突如其来的非典疫情让人们悲观、惶恐，而李嘉诚则把它当作一次意外的商机。他的长科在股市上不俗的表现就是证明。与此同时，他将目光投向了华娱卫视。他要将资本投到新的篮子——传媒中去。有人做过一个恰当的比喻——当资本爱上了传媒。

商机无处不在。李嘉诚的智慧在于此，他从有人避之不及的非典暴发中发现了新的商机。尽管他本人并不喜欢娱乐业，但是投资做生意和个人喜好是不同的，他区分得十分清楚。

在此之前，李嘉诚曾多次表达了自己对投资大陆传媒市场的兴趣，他也已

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经在内地收购了鲨威体坛、羊城报业广告公司以及《亚洲周刊》。

不过这一切都还只是“练兵”行动。真正的进入娱乐界，则是入主华娱。

总部设在香港的华娱卫视，是1995年新加坡华人蔡和平一手创办的一个24小时华语娱乐频道，创办后的经营状况一直令人堪忧甚至面临破产。

2001年10月，华娱卫视成为首家在中国内地获得有线电视落地权的境外电视频道，进入广东地区。美国时代华纳旗下的特纳广播公司控股后，华娱卫视的日子举步维艰。因为在广东、香港与台湾这三个地区，地方电视的竞争异常激烈。凤凰中文台、星空卫视和亚视也获准进入广东省有线网络。在所有竞争者中，华娱唯一值得夸耀的是它有着实力雄厚的外资背景，而在香港，华娱的生存空间非常狭小，受到老牌电视台无线（TVB）和亚视（ATV）的挤压，它的广告收入十分有限。

AOL时代华纳——特纳广播公司在完成一系列并购案之后，成为全球最大的传媒集团。然而合并之后的经营状况却一直不尽如人意，网络泡沫破灭、股价连番下挫，2002年的亏损额达到了997亿美元。内外夹击下，2003年还处在投入阶段的华娱卫视对于AOL时代华纳是一个不小的包袱。当时，AOL时代华纳已经在考虑变卖资产减债。华娱就成为第一个被开刀的对象。

2003年，特纳广播亚太总裁马可宝曾表示，集团希望为华娱引入具有中资背景的股东。AOL时代华纳已开始与不少有中资背景的公司接洽。此时，李嘉诚的TOM集团走入了AOL时代华纳的视线。身为亚洲首富的李嘉诚除了拥有雄厚的资本实力之外，他本人还在中国政府和民众中具有良好的声望，这也是AOL时代华纳看重TOM的地方。

华纳的这个平台也诱惑着野心不小的TOM。于是双方互相“倾慕”，一拍即合。

2003年7月2日，TOM以每股2.535港元发行约2100万TOM新股，收购华娱卫视约64%的股权，成为华娱卫视的最大股东，而AOL时代华纳分公司“特纳广播”会继续持有余下36%的华娱卫视股权，TOM在华娱卫视整体的营运上拥有控制权，包括业务发展、节目制作、广告销售和市场推广及营运，“特纳广播”则将管理华娱电视的节目内容准则和继续执行现时与中央电视台

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CCTV9 的对等落地协议。

TOM 公司取得华娱 64%股权的同时，承诺在未来 30 个月内提供不超过 3000 万美元的运营资金。也就是说，TOM 将承担全部运营费用并主动背负起亏损的包袱。

完全接过这个包袱之后，TOM 达成了进军内地电视市场的目标，开始进行本土化改革。华娱卫视采取了一系列的行动，其中包括将运营总部由香港移至深圳。同时在北京、广州、上海设销售办事处，加大本土自制节目比重，从原来自办栏目的不到 15%提升到 40%。

TOM 集团除了在华娱卫视的自身发展上下足功夫之外，它的集团化运作还为华娱提供了有力的资金后援保证。

华娱在内容上主张娱乐性和自创品牌。华娱自制的节目《夜来女人香》《超级搜查令》等一些节目大受欢迎，黄金时段自己制作的节目已经达到了 40%。

2004 年年底，TOM 集团以 1000 万美元收购内地影视业最大的民营企业——华谊兄弟 35% 的股权。他们的合作为华娱卫视在现有的卫星平台拓展了层面，创造了更多的分销机会，并且提供了一个更大的广告销售平台。

此外，华谊兄弟的业务范围还涉足影视经纪人领域，这也意味着 TOM 集团旗下的华娱卫视能够接触到内地的人才及创作资源。华娱播出精心选购的最新中国内地剧、港剧、台剧、韩剧、日剧等风格多样化的片子，大受年轻观众的欢迎。

在传输渠道上，声称不在政策背后超车的 TOM 集团在解决落地问题中也进展顺利。有这样一个事例：华娱卫视在 2004 年运作选秀活动《我是中国星》，可以说是他们最早发掘和推出了在超级女声中大红大紫的“柯楠”评审组合，该活动也有海选、PK 等环节，曾在华娱覆盖到的广东地区受到相当大的关注。但最终因为没有大面积的海量覆盖，不能构成足够的影响力，华娱还是决定放弃继续主办该活动。

人们一直认为，两个潜力巨大的市场为数字电视和网络电视，它们是电视娱乐和内容制作的延伸市场。华娱在完成节目数字化之后，开始向这两个市场发力。时任 TOM 集团首席执行官的王兟（shēn）曾表示，TOM 背靠香港李

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



嘉诚的资金资源，目前可以动用的资金有35亿港元，在数字电视方面，TOM不仅谋划着重金进入，并且在内容制作，网络收费渠道和基础设施建设方面，TOM都希望能参与进来。另外，作为中国四大门户网站之一的TOM网也为华娱节目的宣传和播出提供了一个很好的平台。

“看多了有点腻，是个甜点电视台。”有人抱怨说。

然而，李嘉诚家族似乎就是看中了这一点腻。作为外资传媒，甜不怕，就怕太辣。“我们就是要发展娱乐，华娱已经跟政府承诺不做新闻，而且全国性的新闻市场太激烈。”TOM集团首席执行官王兟说。

李嘉诚曾经说过：“在买之前，就要想到将来如何去卖。”这是他的投资准则之一。

李嘉诚收购华娱卫视是一个进退自如、一举两得的生意。华娱遭遇到低谷时，低价买入并且签订了一个协议。30个月之内提供不超过3000万美元作为华娱卫视业务的营运资金。值得关注的是，该协议同时给予“特纳广播”认购权，购回部分或所有TOM持有的华娱卫视股权，可以每年行使，直到2010年。根据协议条款，若“特纳广播”购回部分股权，TOM有权选择保留部分华娱卫视股权，或将全数拥有的华娱卫视股权售回予“特纳广播”。根据合同条件，TOM投资华娱卫视3000万美元营运资金，在2010年前，“特纳广播”若想重新夺回控制权需要支付7000万美元。也就是说，如果不出意外的话，只要在公司运营正常的情况下，这笔收购、经营华娱的生意已经是稳赚不赔。

即便退一万步，TOM将来退出华娱股份，TOM和“特纳广播”之间的一份非竞争协议自动解除，TOM仍然可以投资其他的普通话电视节目。但TOM也已经盘算好一条退路。李嘉诚通过进军华娱，不仅收获了利润，更重要的是他抢先一步占领了内地的市场，并且这个市场空间广阔，不仅可以保证这只篮子里的鸡蛋可以安然无恙，而且可以让Tom.com在实践中学习电视节目制作，真是一举两得。

事实证明李嘉诚入主华娱的决定是正确的。他的介入为华娱的发展注入了新的生命力，在2006年上半年，华娱卫视有30%的黄金时段的节目是自己制作的。并且，华娱的经营状况良好，经营业绩也较为稳定，这与其创办人蔡和平掌管华娱时濒临破产的局面形成了鲜明的对比，由此可见超人的过人之处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

整合玩具定广州

如果说入主华娱是李嘉诚进军娱乐项目的开始，那么他在广州创办玩具城则可称得上是投资娱乐的高潮了。

2002 年 1 月，一份项目计划书摆在李嘉诚的办公桌上。

对于许多期待与他合作的企业来说，可能这是迈向成功的第一步了。然而，并不是谁都有如此好的运气。几乎每个周末，都有一批长实的高级经理非常疲惫地从广州返回香港。因为负责李嘉诚“钦点”的玩具城项目，他们成了穿梭于两地间最忙碌的“上班族”。

李嘉诚此时又将投资内地广州，准备做一项为下一代提供娱乐的项目——玩具城。

玩具已经成为我国出口的五大“支柱商品”之一。据相关资料统计，全球玩具产量的 75%来自中国，而广东则占全国玩具产量的 70%。换言之，广东占全球玩具产量的一半以上，每年出口额超过百亿美元。

但实际上，看似繁荣的玩具业的现状其实并不乐观，这种强势的背后却隐藏着忧患。最大的问题之一是玩具厂家小而分散，缺少整体规模效应。

全国 8000 多家玩具企业中，有近 70%是贴牌生产的出口企业，而在这些企业中，大部分缺少自主研发的设计和自主知识产权的品牌，只能收取低值的加工费。比如，芭比娃娃在美国的销售价为 10 美元，其中留在美国玩具商手中 8 美元，而生产这款玩具的广东某玩具企业出厂价仅 1 美元。充足的订单并未带给企业丰厚的利润，相反，“旺单不旺财”却是不争的事实。肥水都流到了外国人手里，形成这种鲜明反差的原因是什么呢？从经济学的角度分析，大生产必然带来大流通，而大流通同时促进生产的进一步发展。不单在玩具业，各行各业都是如此。如果没有好的流通平台，始终是廉价的劳动力、廉价的加工，自然会处在产业价值链的低端，大量的利润消耗在渠道上，被境外的玩具商吞噬。

玩具业要从价值链的低端走向高端，市场是“圆梦”的唯一途径。

事实上，早在 2000 年，玩具城的发起者就已经意识到了这一点。但是，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



们认同的流通方式与普通意义的批发市场截然相反。

早期自然聚集的批发市场是一种纯粹的买卖关系，完全靠成本和价格竞争。至于周边的环境、交通等问题，都不是重要的因素。所以，早期的批发市场大多业态层次较低，并且功能单一。大陆的玩具业曾经有两个最大的集散地——广州一德路和浙江义乌。它们同属这种业态，可以预见，其未来发展的空间将越来越狭小。

玩具城发起者在计划书中确立玩具城定位时，把现代商贸流通业与玩具业的特点充分结合，提出了玩具城现有的十大功能平台。

这份计划书运用的这一理念在日后说服李嘉诚爽快地投资时起到了决定性的作用。

2003 年 7 月，李嘉诚经过考察拍板 9 亿元人民币投资，并特派长子李泽钜全权负责项目的签约。

之后，长实、和记黄埔闪电介入，分别注资 4.5 亿元人民币，联合广州国际玩具中心有限公司，合资成立广州国际玩具礼品城（以下简称玩具城）。长实、和黄各占 30%的股份，负责项目的总体运营。

两大业务范围甚广的集团同时加盟，注定这不是简单的项目，也给足了外界猜测和想象的空间。但是，投资额并不大的玩具城为何能吊起李嘉诚的胃口？不仅能让他亲自拍板投资，而且每周例会他都要询问项目的进展情况。

“李嘉诚”三个字就是刻在项目上分量十足的金字招牌，而其号召力更是毋庸置疑。

李嘉诚不但具备调集上百亿美元国际资本的实力，而且在消费者心中根深蒂固的号召力，会使其项目迅速聚拢人气，也便于政府更大可能地支持其项目的发展。因此，李嘉诚在内地的项目始终是稳步推进，步步为营。

事实上，玩具城已经尽显这种优势。从前期铺位热卖，到后期主题公园顺利拿下 1000 亩土地，一切都水到渠成。

2004 年 10 月 12 日，玩具城首期推出 500 个商铺，当日就被抢购一空，但几乎没人对此表示惊诧。此前 6 月底在义乌，当地 300 多家厂商签订了 3 亿元人民币的认购意向书；8 月底在上海推介会上也签订了 1.16 亿元人民币的认购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

单。玩具城一期总成交额 5.5 亿元人民币，赚得盆满钵溢。

2005 年 8 月底，占地 1000 亩、耗资 20 亿元人民币的动漫与玩具相结合的主题公园大致敲定。继玩具城之后又一大手笔的高调出场，声势并不亚于香港迪斯尼所引起的轰动。

接连不断地注资，并直接伸向玩具产业链的上游。涵盖物流、资金流、信息流的综合性平台，正由纸上规划付诸现实。由此可以断言，长实重返玩具业，理由并非那么简单。

仔细了解玩具业会发现，这是一个庞大的行业。其背后惊人的数字，足以证明中国是全球玩具业当之无愧的主角。事实上，外界一直对玩具城存在一种误解，常常将其归类为地产项目。

但是，究其核心理念我们会发现，玩具城“开发 + 运营”的运作模式与普通的地产或者商业地产有着本质的不同。玩具城既是发展商，又是运营商，而运营往往是这类项目成败的关键。

玩具城是整合产业链相关环节的平台，从上游聚集潮流、产品方向以及技术等大量的信息，使入驻的企业更容易找到开发产品的方向。而与之匹配的技术、创意和设计，都会从玩具城引入的科研机构中找到相应的合作与协作。

交易是玩具城最基本的功能，但不是单一的买卖关系。利用 10 万平方米的大型展览中心，可以 365 天不间断地进行展示，因此企业接订单的机会将越来越多，并非以现成产品交易为主，最终成为国内一级批发市场及国际买家集中采购的平台。另外，生产所需的原料或者半成品也可在平台上简单地获取，从而降低企业的负担，使其可以专注于生产。

产品交易后如何走出去？

这就自然涉及流通的问题。玩具城希望建立一个高效的物流信息体系，从生产企业就能直接流通，不论发往北京还是美国，在路上或者船上，买卖双方可以随时跟踪和管理货物的流向。

从上述功能定位来看，玩具城明显着眼于建立一个国际性的平台。而这一点，正与具有国际背景的“长和系”不谋而合。完美结合使利益最大化。

简而言之，玩具城整合了玩具研发、生产到销售的整条产业链，开始直接

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



面向国际市场的开放平台。

李嘉诚说："我们历来只做长线投资。如果出售一部分业务可以改善我们的战略地位，我们会考虑这一步骤。除了考虑获取合理的利润以外，更重要的是在取得利润之后，能否在相同的经营领域中让我们的投资更上一层楼。"

对于李嘉诚来说，他为这个平台的搭建已经付出了1亿元人民币的项目推广资金，每月不间断地宣传造势，这在内地是十分罕见的。而和黄的参与预示着玩具城打造"全球贸易流通平台"的发展轨迹。

和黄拥有欧洲第二大的零售网络，任何好的产品都可以通过其遍布欧洲各地的3000多个网点迅速占领市场，同时把市场需求信息传递给玩具城的厂家，甚至直接带来订单。另外，和黄还有遍布全球的港口、码头、物流和集装箱业务。这意味着，依托玩具城这个平台，广东每年超过90亿美元的玩具出口，将更加便利和快捷。而"长和系"与玩具业的完美结合，将逐步实现产业链各个环节利益的最大化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章



打破商域广投资，进军海外夺市场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于一个成功的商人来说，进行前瞻性、跨地区的战略性投资，是抢占市场、获取利益的基本功之一，这恰恰是李嘉诚最拿手的功夫之一。

经历了国内一系列胜利之后，李嘉诚又将投资眼光瞄到了国外，开始向国外市场进军。他打破疆域，乘胜出击，投资海外市场，所涉及的领域越来越广，事业也越做越大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

趁热打铁扩业务

俗话说：“趁热打铁。”就是说，做事情不能错过时机，要抓紧时间，立即行动，这样才能以点代面，获得全面的收获。经商做生意同样如此。

19世纪末20世纪初，自美国胜加机械公司直接到欧洲投资，而大开跨国公司之先河后，美国的威斯汀豪斯电气公司、瑞士的雀巢食品公司、英国的帝国化学公司等，开始意识到国内投资的有利场所日渐狭小，纷纷为它们自己庞大的过剩资本寻找出路，先后到国外投资建厂，牟取高额利润。

特别是第二次世界大战以后，以原子能、电子为代表的科技革命的出现，标志着西方世界的生产力进入了一个突飞猛进的新时代，这就迫使在社会经济高度发展下的巨型企业，为寻找最佳投资场所而向国外迅速发展。在此期间，地球通信卫星的问世，更使得全球范围之内的人们能够在瞬息之间，即可分享到来自世界各地的种种信息，从而使生产和资本的社会化程度，提高到国际化的水平。随着这个纷繁的世界变得越来越错综复杂，盘旋在世界上空的“生命不息，冲锋不止”的大商业，也变得更加错综复杂，更加富于全球性了。

国际经济形势这种纵横发展的趋势，自然逃不过以目光敏锐、预测能力准确独到而著称的“商业超人”李嘉诚的眼睛。

李嘉诚已经开始有目的地增加海外投资的比例，加快海外投资。

早在20世纪70年代末期，李嘉诚就开始涉足海外的投资。1977年，李嘉诚在全力发展香港规模庞大的投资的同时，就已经在加拿大温哥华购入一批物业。1981年春，李嘉诚在美国休斯敦投资2亿多港元，购买了数幢商业大厦。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同年，李嘉诚的吞并战开始不局限于区域，而是全球性的了，他再次扩资 6 亿多港元，收购了加拿大多伦多的希尔顿港口酒店。根据《亚洲华尔街日报》的估计，从 20 世纪 70 年代末期到 80 年代初期，李嘉诚以个人或者长江实业的名义，在北美地区购入的大型物业达 28 宗之多。

到 20 世纪 80 年代中期，李嘉诚开始率领李氏王国的精锐部队，如同 20 世纪 70 年代的长江实业运用集资收购战的方式，采取“闪电战”与“连环术”等战略战术从而崛起长江、壮大长江一样，再一次高昂起生机勃勃的龙头，腾云驾雾地周旋在变幻莫测的国际商场之间。

李嘉诚潇洒自如地挥舞着集资收购战的魔棒，进行了一系列引人注目的扩张行动。

1986 年，李嘉诚财团趁石油价格处于低潮时期，收购赫斯基石油公司 52% 的控股权。其中，李嘉诚家族占 9%；和黄和嘉宏国际（李嘉诚属下之上市公司）各占五成权益的 UnionFaith 占 43%。共耗资 32 亿港元。

1986 年，李嘉诚进军北美能源业的同时，并没有放过欧洲能源市场的机会。同年 12 月初，李嘉诚私人斥资港币 1000 万元，收购英国伦敦上市的克拉夫石油公司（CluffOilCompany）4.9% 股权。

同年，李嘉诚通过属下的 UnionFaith 有限公司，购入伦敦证券交易所上市的多元化英国公司——皮尔逊（Pearson）有限公司普通股 4.9% 权益，耗资 6 亿港元。该公司是一家控股公司，拥有《金融时报》、纽约投资银行拉扎兄弟公司及其他多家公司之股份。就在李嘉诚计划进一步取得控制权的时候，皮尔逊公司主要股东采取措施反收购，见好就收的李嘉诚一年后出售该公司之控股权，获利 1.2 亿港元。

1988 年 4 月，李嘉诚联合新世界发展主席郑裕彤、恒基产业主席李兆基以及李嘉诚持股 10% 的加拿大国际商业银行，在加拿大成立协和太平洋公司，投得加拿大温哥华世界博览会旧址的发展权。

温哥华世界博览会旧址占地 82 公顷，计划兴建容纳 2 万人的住宅区和商业区；一所有 400 个房间的酒店；一个可以 24 小时进行证券、金属、期货购买的商业中心；一个高科技研究发展中心，以及一个国际性的贸易及金融中心。整

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个发展计划耗资127亿港元，其中李嘉诚以个人名义占50%的权益，发展计划长达5～20年。

1988年6月，李嘉诚将扩张的目标回首注目于腾飞之中的亚洲地区。

李嘉诚联合香港商界巨亨李兆基、邵逸夫、周文轩、曹文锦等，投得政局稳定、深具发展潜质的亚洲四小龙之一——新加坡的展览中心发展权。其中李嘉诚个人占15%～20%。整个发展计划耗资30亿港元，发展时间长达10年。

1989年，李嘉诚统率和记黄埔成功收购英国Quadrant集团的蜂窝式流动电话业务，成为和记黄埔通信业务进军欧美市场的起点。

1990年6月，和记黄埔又以1.6亿港元收购美国通讯器材制造企业AT&E集团的可换优先股。同时，以5.3亿港元收购英国第三大传呼服务公司DigitalMobile的80%股权。

李嘉诚不断加快海外投资的速度，在发出“香港已经缺乏庞大的投资机会了”的呼吁之后，开始分散财团资产在港比例过高的风险，跨过“香港市场规模和机会有限”之障碍，一如和记黄埔的董事总经理马世民，在1988年5月的《财富月刊》上谈道：“若说香港对我们而言太小，这的确有点狂妄。但是困境正在日渐逼近，我们没有多少选择余地。”

李嘉诚在1990年10月8日回答《纽约时报》的访问时更为明确地说：“目前集团在海外的投资占总投资10%~15%，但五年以后，也许会增到30%～40%，这也不值得奇怪。”

即使是这样，李嘉诚在大举进军海外的同时，还是不会忽略以香港为基地的发展，他仍然不断地用巨资、跨世纪的发展规划为香港投下信心的一票。

1986年12月末，李嘉诚与合和实业有限公司主席胡应湘，共同拟订了一个惊人的庞大计划：西部海港——大屿山战略发展计划。他们联手上交香港政府，提出由私人财团在香港西面海湾大屿山投资250亿港元，兴建包括开拓双跑道国际机场，移山填海建造长条形人工岛以求形成新的西部海港。开发工业区、住宅区以及多条跨海大桥和隧道，使机场等新发展区分别同九龙、香港岛相接，并同兴建中的广深珠高速公路相接等香港有史以来规模最庞大的投资计划。

在香港商界，李嘉诚与胡应湘既是一对交往笃深的朋友，又是一对十分难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得的商场拍档。

据说，20 世纪 70 年代末期，当 64 层高的合和大厦刚刚完成主体结构之际，李嘉诚兴致勃勃地前来工地参观，并要求像建筑工人那样，利用施工时提供上下的钢索吊篮，登上 200 多米的高空，来个先睹为快。胡应湘马上反对说：“李先生，这太危险。你且稍等一下，我和其他的人先上去看看再说。”李嘉诚忙说：“不要，我们是朋友，如果有什么危险，就不要留下另一半啰！”1987 年 1 月 1 日，李嘉诚与胡应湘的这个“西部海港——大屿山战略发展计划”的消息公布后，全港哗然。仅 10 天时间，新闻界连续发表几十篇评论文章，使得这个规划一时间成为香港新年伊始的热门话题。《大公报》发表新华社电评，文中强调：“一个大规模的发展计划，近 10 天来已陆续在香港报章上披露出来，而且被视为香港股市近日屡创高点，恒生指数超过 2500 点的刺激因素之一。‘西部海港——大屿山战略发展计划’的提出，起码可以反映出香港各阶层不乏有识之士，正在为香港今后几十年以至上百年的发展，以及自身业务的长线发展而进行策划和筹措。”

《明报》在 1987 年 1 月 3 日的评论说：“即使在现阶段，这已是一个令人鼓舞的消息。对本港的长线投资，是香港前途之所系，一直十分为市民关注。本地财团提出这样庞大的计划去发展本港，使人感到他们对香港足具信心，愿意为香港的将来做出承担。”

“再者，这个计划明显地已经获得了中国政府的支持……这也显示了中国对实行一国两制的诚意，使贯彻一国两制和维持本港的繁荣稳定，成为中国内地和中国香港的共同利益。”

“飞天遁地大计”在港府“蜗牛式”的讨论后，因为涉及面太广和其他方面的原因，而由香港政府出面确定在赤角建设。在香港人对香港的前途不甚明朗之时，由私人财团提出这样惊人的大规模投资计划，无疑是对香港的前途投下信心的一票，无论如何有着振奋人心的作用。

1987 年 10 月，随着华尔街股市大泻，一场灾难袭击世界各国的资本主义社会，香港股票市场更是有价无市，最后被迫连续 4 天停止交易。在这股经济低潮中，李嘉诚仍然满怀希望地在香港进行款额巨大的长线投资。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1987 年 11 月 27 日的上午，寒流过后，阴冷潮湿的空气仍在港岛中区弥漫着。在大会堂的周围，一群群进进出出的人流无心观赏晨雾后的维多利亚海景，三三两两地聚集在遮打花园和天台花园的周围；或者干脆就在皇后像广场焦急不安地走来走去。而在灯火通明的大会堂二楼的政府官地拍卖场，一场激烈的九龙湾工业用地争夺战正进入白热化的阶段。

在香港，官地拍卖场，实际上就是地产发展商们公开见仁见智、斗财斗势的场所，而且一般都是老板带着有关专家一齐上阵。

当地产发展商看到拍卖地皮的通告，并对此发生兴趣时，就会根据批地条款计算地皮最低和最高的发展潜质。然后，再计算相应的建筑费和有关地价，仔细衡量得失之后，在出席拍卖时才按照心中的腹稿，决定最多不超过多少价格竞买地皮。

官地拍卖一旦出现在旺市时，公开竞投会促发地产发展商们热烈且执意的竞争情绪。这时候，买家的动机往往出于志在必得和压倒竞争对手的愿望，而必须在瞬息之内做出决定，甚至有的买家为了不让对手轻易得手，也会加入竞投，把地价抬高。

拍卖场面，竞争激烈高潮迭起，两年多来在大会堂拍卖场中没有露过面的李嘉诚，在股灾刚过、人们仍惊魂未定的时候，西装革履，气度不凡地出马。李嘉诚一改平日沉默冷静的风范，脸上露出志在必得的胜利者的微笑，成为大会堂拍卖场中全场注目的焦点。

拍卖官开价为 2 亿港元的九龙湾 24.3 万平方英尺的地皮，每口叫价为 500 万港元。李嘉诚频频举手，跳价竞投，在 2 亿 500 万、2 亿 1000 万上连承两口。

“2 亿 1500 万。”一个由利兴发展和美资财团合组的新公司急不可待地承价。

李嘉诚面不改色，跳升五口，未等别人承价，李嘉诚再跳一口:“2 亿 4500 万。”

“2 亿 5000 万。”拍卖场地的另一角响起一个自信的声音。李嘉诚不禁回首去看，是几度与自己合作的胡应湘，而胡应湘也正面带自信的笑容注视着李嘉诚。

“3 亿。”李嘉诚轻轻一笑，连跳八口。

“3 亿 1500 万。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

紧接着，利兴的合作公司仍毫不懈怠，再次加入。

“3 亿 5500 万。”胡应湘加大马力，直追而上。拍卖场开始骚动，李嘉诚委派副手周年茂到胡应湘和其副手何炳章的座位密谈，于是胡应湘不再叫价，退出战团。同一时间，拍卖场地大乱，和黄董事黄志祥、新世界发展主席郑裕彤、利兴的合作公司相继加入，与李嘉诚展开了激烈的争夺。当叫价升至 4 亿港元时，全场哑然，这时叫价已高出底价一倍，各方投资者出价开始相当审慎。“4 亿 7500 万。”李嘉诚高举右手叫价。

这次再也无人敢出面跳价，于是拍卖官把手上的锤一敲，便完成这次拍卖。

李嘉诚再次与不远处的胡应湘四目相对，彼此会心一笑，李嘉诚当即宣布：此地是我和胡应湘先生联手所得。

这块位于九龙工业区边隅地带的九龙湾地皮，因其靠近市区，成为发展货品展销市场、兴建大型国际性商品展览馆的理想场地。

1988 年年初，长江实业、合和实业以及利兴发展与一家在加州拥有商品展览馆的美国公司联手，计划投资 5 亿港元，兴建九龙湾商品展览馆。

不仅如此，李嘉诚在加快企业国际化步伐的同时，在香港也相应作出了长线的巨大的投资行动：1988 年 4 月，李嘉诚再次与中信联手，与香港政府当面达成协议，从而获得蓝田地铁上盖物业发展权，共兴建 20 幢住宅楼宇，投资总额高达港币 20 亿元。

在同一年，李嘉诚又成功购入占地 8.8 公顷的观塘茶果健地段，以及占地 15.5 公顷的某油库地皮。两地建成后楼面总面积达 122 万平方米，投资总额高达 90 亿港元，是继黄埔花园后，具有规模庞大之发展特色的物业发展规划。

1989 年 4 月 18 日，李嘉诚通过长江实业与香港上海大酒店合作，发展港岛中区至南区的轻便铁路，以及铁路上盖物业的兴建，双方各占 50%，总投资额为 200 亿港元。

李嘉诚，这个统率李氏王国内外并举、纵横驰骋的商界超人，为他呕心沥血的大胜所奠定的宏基伟业，用他跨越世纪的张力，向激动人心的全球大商战进行着令人为之振奋的一击。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进军海外架桥梁

李嘉诚深信：机遇是不可用金钱估量的，是生存和发展的法宝。

在香港塑胶花市场抢滩成功之后，李嘉诚将目光瞄准了世界最大的欧美市场。

当时，要进入欧美市场，一般都要通过香港当地的洋行代理。这是历史原因造成的。

李嘉诚开始也接受过一些本地洋行的订单。但是，李嘉诚在交易过程中，深深感到被人牵着鼻子走十分被动。他决意抛开中间商，直接与欧美的客商交易。

李嘉诚了解到，境外的批发商也有这个意愿，只是彼此没能搭上线。

于是李嘉诚一方面派出得力的营销干将直赴欧美，另一方面，对境外来港的批发商采用抢先接待的办法沟通合作。

绕过了中间商，李嘉诚牢牢地掌握了主动权，直接从欧美批发商手中取得订单，价格上双方都得到了实惠。更重要的是，李嘉诚从此摆脱了洋行的控制。

正当李嘉诚全力拓展欧美市场的时候，一条大鱼游到李嘉诚身边。

这是欧洲的一位大批发商，他看到李嘉诚派赴欧洲的推销员带去的样品，立即飞抵香港。从此，长江公司的塑胶花牢牢占领了欧洲市场，营业额及利润成倍增长。1958 年，长江公司的营业额达 1000 多万港元，纯利润 100 多万港元。李嘉诚因此赢得了“塑胶花大王”的称号。

而这一年，李嘉诚刚好度过了 30 岁生日，真可谓三十而立。在而立之年，他开始涉足房地产。长江工业有限公司下设地产部和塑胶部，他非常看好香港地产业的前景，却并没有因为要涉足地产业就放弃了塑胶业。相反，在塑胶业，要大力发展，他给公司定的下一个目标就是进军北美。

美国和加拿大是两个发达的资本主义国家。尤其是美国，人口众多，幅员辽阔，消费水平极高，占世界消费总额的 1/4 强。李嘉诚陆续承接过香港洋行销往北美的塑胶花订单，这纯属小打小闹，远不是他所期望的。

在竞争激烈的商业社会中，“守株待兔”是纯粹的机会主义，最终只能使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工厂走向没落；“酒香不怕巷子深”，是陈旧过时的经营理念，根本就不符合发展快速的信息时代。

李嘉诚主动出击了，他设计印刷了精美的产品广告画册，并通过港府有关机构和商会了解到北美各贸易公司的地址，然后分别寄了出去，静候佳音。

没过多久，果然有了反馈。北美一家大贸易公司，在收到李嘉诚寄去的画册之后，对长江公司的塑胶花彩照样品及其报价都特别满意并且决定派购货部经理亲自来香港一趟，以便“选择样品，考察工人，洽谈入货”。

世有伯乐，而后有千里马。然而，伯乐脚力有限、眼力有限、听力有限，如何能识尽天下千里马？现代观念的千里马应该引颈长啸，输出信息，呼唤伯乐。李嘉诚在此处的作为正同此理。李嘉诚的主动出击，为他赢来了一个大好商机。

李嘉诚接到来函之后，立即通过人工转接的越洋电话，与美方取得了联系，表示“欢迎贵公司派员来港”。交谈之中，对方简单询问香港塑胶业的大厂家，提出：如果时间允许的话，想请李先生陪同他们的人走访一下其余的几户大厂家。

这家公司是北美最大的生活用品贸易公司，销售网遍布美国和加拿大。机会千载难逢，但还不敢说机会非长江一家莫属。对方的意思很明显，他们将会考察香港整个塑胶行业，或从中选一家作为合作伙伴或同时与几家合作。

李嘉诚面临的又是一场激烈的竞争，这次要比信誉、比质量、比规模、斗智斗力，方能确定鹿死谁手。李嘉诚的目标，是使长江成为北美公司在港的独家供应商。他自信产品质量是全港一流的，但论资金实力、生产规模，却不敢在本港同业中称老大。

在香港有十家实力雄厚的大型塑胶公司，不用说别的，就只看工厂的外貌，就足以让人肃然起敬了。长江公司的工厂格局，还未摆脱山寨式的巢穴，更不用说生产规模了，就这点给来自先进工业国的外商们看了，最起码的第一印象就不够，而往往第一印象又是很重要的。

与欧洲批发商做交易，给他带来的不仅是胜利，同时也给他带来了教训，有限的生产规模，差一点就让李嘉诚的美好希望终成泡影。

时间给予李嘉诚只有短暂的一周。李嘉诚召开公司高层会议，宣布了令人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惊愕而振奋的计划：必须在一周之内，将塑胶花生产规模扩大。

正是在这一年里，李嘉诚在北角筹建一座工业大厦，原计划是等建成之后，留下两套标准厂房自己用。而现在呢？他却必须另外租别人的厂房应急了，为了抢时间，李嘉诚委托房产经纪商代租下了一套厂房，绝大部分是用了银行的大额贷款——他以筹建工业大厦的地产做了抵押。

商人还没有来，生意还没有谈判，就已经把自己辛辛苦苦建立的工业大厦给抵押进去了，如果生意谈不成，那不就鸡飞蛋打两头空了吗？这个险冒得也未免有点太大了吧？这可不是做事一向沉稳的李嘉诚的做事风格。可是话又说回来，只有这样做，才存在着一线生机，否则，就只有放弃了。而这必定是一次难得的机会，具有远见的李嘉诚又怎么会放弃呢？

但是这一系列的工作又是那样地杂而多，旧厂房的退租，可用设备的搬迁，购置新的机器设备，新厂房的承租改建，设备安装调试，还有新聘工人的培训及上岗，工厂又要进入新的轨道并保证正常运作……这么巨大的工程，要在一周内完成，在人们看来简直就是天方夜谭，不可能的事。更何况，无论在哪个环节上出现了问题，都极有可能导致整个工作计划的失败，那样不仅前功尽弃，而且这其间的消费又岂是哪一个人能承担得起的？

李嘉诚和全体员工一起，奋斗了七昼夜，每天只有三四个小时的睡眠。李嘉诚紧张而不慌乱，哪组人该干什么，哪些工作由安装公司做，以及每一天的工作进度，全在日程安排表中标得清清楚楚。就这一点可见李嘉诚的冒险，并非草率行事。

当北美贸易公司的负责人到的那天，全部的工作也正好结束，李嘉诚把安排全员上岗生产的事情交给了副手去负责，自己驾着汽车去启德机场迎接远道而来的客人。

港岛与九龙隔着一道维多利亚海峡。那时还没有海底隧道，港岛九龙的汽车一般不流通。李嘉诚为了表示诚意，几经周转来到启德机场接机。

李嘉诚已经做好了充分的准备工作，在这位大客商到来之前，他就为客商在港岛希尔顿酒店里预订好了房间。等到客人上了车，李嘉诚就问这位外商：“先生，您是先住下休息一下，还是先去工厂里参观一下呢？”那位外商不假

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



思索地说道："当然先去工厂里看一下了。"

李嘉诚不得不立即调转车头，朝北角来时的路驶去。事实上，这时他的心里也忐忑不安，他担心的是全厂的员工上岗生产会不会出什么问题。当汽车驶进工业大厦后，李嘉诚停车并亲自为美商开车门，听到了那再熟悉不过而又觉得异常亲切的机器声响，同时闻到了塑胶的气味，简直是好闻极了，一颗悬着的心才放了下来。

外商在李嘉诚的带领下，参观了全部生产过程和样品陈列室，由衷地称赞道："李先生，我在动身前认真看了你的宣传画册，知道你一定有不小的厂房和较先进的设备，没想到规模这么大，这么现代化，生产管理是这么井井有条。我并不想恭维你，但是你的厂，完全可以与欧美的同行相媲美！"

李嘉诚说道："感谢你对本工厂的赞誉。我可以向你保证我们的产品质量和交货期限。你已经看过我们的报价单，如购货批量大，还可以价廉。总之，信誉问题，请你们绝对放心。"

"好，我们现在就可以签合同。"美国人的性格，性急而爽快。

外商办完了自己应办的事情之后要回去了，李嘉诚又亲自驾车送到希尔顿酒店。当他告辞要离开的时候，李嘉诚诚恳地对美商说："明天我再来接您，带您去参观一下别的塑胶公司，您说怎么样？"

外商道："不必去了，我倒想请你做我的向导，去参观中国寺庙。我知道你的内心，其实并不希望我参观其他厂，你好做我们的独家供应商。"

"不，不。"李嘉诚说道，"我有这个自信。"

这家北美公司从那天起就成了长江工业公司的大客户，每年来香港长江工业公司的订单数都以百万美元来计算。更值一提的是，通过这家大公司，李嘉诚获得了加拿大帝国商业银行的信任，并且发展成为合作伙伴的关系，进而也为李嘉诚进军海外架起了一道桥梁，为李嘉诚成立跨国公司打下了基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大手笔投资海外

对于投资者来说，自己的投资能否有回报，关键在于自己的决策。决策，对于投资者来说，是至关重要的一张牌。李嘉诚打出投资海外的牌，可谓大手笔。

李嘉诚等人于 1988 年以 32 亿港元的惊人低价，投得温哥华一块比铜锣湾还大的地皮。物业计划全部完成，投资更在百亿以上，其中一半股权归李嘉诚持有。加拿大地广人稀，这种地方的地产既好做，又非常不好做，至少不会像香港这样地产巨富辈出。李泽钜推出的万博豪园一期一鸣惊人，给香港传媒炒成琼楼玉阁；盈利怎样，却不见报道。

香港不少满腹经纶的评论家，曾为超人的海外投资击节叫好，现在纷纷反戈一击，指责李氏的海外投资判断失误，过于冒进。

当年，正当李嘉诚海外投资风生水起之时，地产好友李兆基也挟资飞赴加拿大，他出师不利，收购煤气公司惨遭失败。其后，李兆基只好扯超人衫尾，在超人立的地产项目中分得少许股权，另外买了个小地盘聊以自慰。至于郭氏家族，年迈的郭得胜患有严重的心脏病，无力亲赴海外，其后代也未进军海外。郭氏家族在北美拥有 10 亿港元物业，但只是家族巨大财富冰山之一角。

郭氏家族与李兆基都是低调人物，即使在公众场合，也多守口如瓶。所以，人们不明白他们是迈不开跨国投资的步子，还是不愿迈大步。他们都一心在港打理，栽下的每棵树，都结下丰硕的果实。

和黄发展海外港口业务，由英国开始推展至欧洲德国和美洲。今日和黄在英国有 3 个港口，其中一个是全英最大港口货柜码头，而全球已有 80 个泊位。

1999 年，有消息说，李嘉诚控制的和记黄埔集团正积极接洽，准备收购苏哈托第三个儿子胡托莫所拥有的“恒布斯集装箱转运站”。

收购谈判工作由和记黄埔集团旗下“和记港务公司”进行，其印度尼西亚顾问为郭英喜领导的印度尼西亚资产管理集团公司（AM—GI），已先后同胡托莫等人商谈价格，可能以约 1 亿 4500 万美元成交。

印度尼西亚《罗盘报》报道说，恒布斯集装箱转运站负责管理、建设和经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



营的首都海港第三货柜码头，遭遇经济危机之后，欠下巨大呆账，奄奄一息，已处于破产边缘。因此和记港务公司有意买下，以便重新整顿建设，进一步发展印度尼西亚的进出口业务。

和记黄埔集团已在1999年3月31日进军印度尼西亚港务业，当时通过哈比比政府的国营企业部长和记港务公司买下雅加达国际集装箱码头（JICT）51%股份，实际上已控制了雅加达海港第一集装箱码头和第二集装箱码头的营运管理，成为李嘉诚集团继巴拿马运河营运权后，在全球控制的第17个国际集装箱码头。

雅加达海港只有3个集装箱码头，如和记港务公司买下“恒布斯集装箱转运站”（第三货柜码头）后，则等于李嘉诚的公司控制了全部集装箱码头，因此印度尼西亚有人以反对由外资垄断为理由，表示拒绝和记港务进一步收购行动。有人甚至利用此事，指责身为华裔的郭英喜，进而攻击其父郭建义。

1999年年底，当美国将从巴拿马运河撤离时，香港和记黄埔有限公司通过竞标赢得了巴拿马运河两端港口的管理权。美国一些人就此声称，香港和记黄埔有限公司经营港口将危及美国安全。

为此，李嘉诚赶紧向新闻界表示，他属下的和记黄埔集团不会通过在巴拿马运河投资兴建集装箱码头来控制运河的航权。

据《解放日报》报道，李嘉诚说，和黄集团在巴拿马运河只是进行一项集装箱业务的投资，与控制权并不相干。他强调，和黄集团只是在巴拿马经营集装箱业务的公司之一，同一些美国和中国台湾的公司相比，和黄甚至不是最大的集装箱经营公司。

李嘉诚是针对美国总统克林顿11月30日的谈话发表上述看法的。克林顿当天在白宫举行的吹风会上说，香港和记黄埔有限公司管理巴拿马运河两端港口不会对美国安全构成威胁。

李嘉诚的“和记黄埔”投得运河两端港口的经营权，由于他和北京当局的特殊关系，在美国惹起很多风波。美国众议院的银行及金融事务委员会举行听证会，加州共和党众议员罗尔巴克尔指责和黄是北京的棋子，意图控制巴拿马。

巴拿马运河港口的投标，被美国国务院界定为“缺少透明度”“非常不寻常”，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克林顿政府竟予以认同。认为巴拿马政府贪渎，使和记黄埔取得了港口和邻近的战略性地产。

该议员指出，在巴拿马运河港口的租赁招标时，中国人的和记国际码头公司出价 1000 万美元，而两家美国公司分别出价 1100 万和 1160 万美元。贪渎的巴拿马政府不接受这些出价。于是，和黄不但取得拍卖单上所列的港口，还得到了运河沿岸其他主要战略性地产。据说在这项交易中，巴拿马总统巴拉岱斯及其亲信收受了不少贿赂。与北京有联系的公司控制了巴拿马运河两端的港口，使美国的安全蒙受更多危险。况且，他们控制了港口和货物装卸，也增多了敏感性技术（与武器相关）的双向流量。越来越多的中国人员进入巴拿马运河区，增加了破坏的可能性，而在中国台湾或南中国海问题上，美国与中国发生冲突时尤其如此。尽管在海外投资，横遭非议，但是，并不能阻挡李嘉诚拓展海外的决心和步伐。

超人巧手摘甜“橙”

1999 年 10 月 21 日，欧洲各大报纸在突出的位置报道了有关中国的两件事。一是中国国家主席江泽民访问英国，说香港回归后一切发展顺利，中英关系发展良好。另一件是中国香港的巨贾李嘉诚以 1130 亿港元将所控的 Orange 电信公司 44.81% 的股份卖给德国曼内斯曼电信公司，李嘉诚也成为该公司持股 10% 的最大股东，从而一跃成为欧洲电讯大亨。将这两件事联系到一起，欧洲人惊喜地发现，中国这头东方雄狮已经醒来，它的英姿已经展现在欧洲人面前，足迹已经踏进欧洲先进的通信行业。Orange 的译文为“橙”。故有多家报章称这次股权交易为“李嘉诚巧手摘甜‘橙’”。Orange 是和黄最为成功的经典投资之一。1995 年的时候，和黄注资 5 亿美元收购 Orange 发展电讯事业。如今，Orange 已位居英国第三大电讯公司，同时为以色列、香港及澳大利亚提供电讯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

服务。

1999年年初，和黄通过出售部分Orange股权收回全部投资成本，故这次的千亿港元交易全部为投资净利润。这是香港历史上获利最大的单项交易。

李嘉诚认为本次出售“橙”电讯，是和黄历史上最大的交易，对于取得曼内斯曼10%的权益，也感到振奋。他指出，该10%的股份将会作为长线投资，18个月内都不会出售，至于是否会增加曼内斯曼的持股量，他表示现阶段不会做任何决定。

李嘉诚表示，和黄将派董事总经理霍建宁加入曼内斯曼董事局及顾问团。

李嘉诚介绍说，此项交易在双方正式接触不足一星期便达成了，这主要是和黄看好曼内斯曼的增长前景，特别是其在欧洲电讯市场的优势，这是和黄进一步投资欧洲及全球电讯业务的好机会。

在许多人的心目中，李嘉诚是成功人士的代表，他闯荡商海多年，见惯了大风大浪，给人一种处变不惊的稳健感觉。不过，有“超人”之称的李嘉诚也有忐忑之时。此次，在他变身为欧洲电讯大亨之前的18个小时里，“超人”的心情也是十分紧张的。难怪事后他在记者会上不禁自豪地承认，多年来做生意以这次最为骄傲。

面对如此重大的交易，记者们当然会通宵达旦地等消息。而一向早睡早起的李嘉诚，在交易完成前的一个晚上也破例在办公室里等到深夜11时才离去。

在回家途中，李嘉诚通过公关部人员通知各媒体，他有可能在第二天开市前举行记者会，公布交易详情。随后，一向注意照顾他人的李嘉诚又改变了主意，通知媒体，新闻发布会将改在下午召开，免得已忙碌至深夜的记者，不但要熬夜，还要起个大早。

最能反映李嘉诚“忐忑不安”心情的，莫过于他即使是在睡觉时还特意将手机放在枕边，并把铃声调到最大，恐怕在睡梦中错失交易落实的大喜讯。

经过一夜的煎熬，交易终于大功告成。当李嘉诚走进记者会会场，宣布好消息之际，他的兴奋之情可想而知。李嘉诚表示，本次交易足可以与多年前长实收购和黄相比。

记者会结束后，这位“超人”又折返会场，在会议的茶点桌上拿起一块饼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

干以充饥腹，可见他度过这一日是怎样的艰难。这是一块奖励自己完成一宗过千亿交易的饼干，此时，这块饼干，可以说就如同那庆功的美酒，吃在口中甜在心里。

这项和黄历史上最重大的收购，仅用了短短一周的时间。虽然李嘉诚以往处理过多起重大收购，但这次他仍难掩饰那得意的神情，他形容本次投资令人既开心又骄傲。

不知是老天成全，还是机缘巧合，此时，正值国家主席江泽民在英国进行访问，这项由华人通过英国上市公司进军欧洲大陆电讯业的成功计划，成为欧洲各主要报章的重大新闻。所以，李嘉诚主持的这项巨额交易的完成，在时间上也显得十分有意义，也是很有意思的，此前一个月，即 1999 年 9 月，李嘉诚被英国《星期日泰晤士报》选为当今最有影响力的国际人物之一。

和黄是 20 世纪 90 年代初投资 Orange 的，当时的投资额为 7 亿英镑，经过不到 10 年的营运，Orange 的客户基础不断扩大，成为英国第三大移动电话经营商。1996 年，Orange 在英国上市。

有关收购消息传出后，长实系股价闻风而动。当日（21 日），和黄收市报港币 76.5 元，升幅达 9%，连带其控股公司长江实业也获益匪浅，股价自 3 日前的 58 港元升至 21 日收市的 67.5 港元，飙升达 10% 以上。

Orange 是一只会下金蛋的鸡，为李嘉诚带来了巨大的收益。Orange 掀起的财富效应，对和记黄埔来说可谓是细水长流。几个月后，即 2000 年 3 月 22 日，和黄再度出售持有的部分沃达丰股权，成功套现超过 32 亿英镑，短短 5 个月内获利 16 亿英镑。这次配售，相信是历来最大的一宗，比 1999 年 3 月德国公司 VebaAG 配售 25600 万股大东电报股份涉及的 240 亿港元的交易还要大。

受消息刺激，和黄及长实的股价在伦敦大幅扬升，近收市时和黄报 144.5 港元，比香港收市升 6 港元；长实则升 5 港元，报 117 港元。

恒生伦敦参考指数在长和系的带动下，也较香港收市上升 216.4 港元，报 17763.44 港元。长和系成为当天大市的支持动力。

和黄是通过高盛和德意银行，将手上大约 3 成或 92500 万股的沃达丰股份，以每股 3.49 英镑出售予机构投资者，作价比沃达丰周二当日收市价折让 7.7%，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

涉及股份该公司已发行股本 1.5%。和黄发言人拒绝评论有关消息。据悉，这次配售只历时 90 分钟便告完成。

和黄减持手中的股权后，沃达丰股价下滑近 6%。和黄仍然持有大约 3.6% 的沃达丰权益，市值约为 76 亿英镑。

证券分析员指出，虽然和黄的投资遍及全球，行业分布触及电讯、港口及零售等多个层面，但长期持有沃达丰的股权却不符合和黄的发展策略，因此，出售有关股份十分合理。预期和黄会将套回的现金进行再投资，特别是留作日后中国开放电讯市场时使用。CS 第一波士顿（又称瑞士第一波士顿，简称 CSFB，前身为美国的投资银行第一波士顿公司）的分析员指出，沃达丰的业务与和黄的发展策略并不相符，也无法控制董事局，故出售股份是明智的做法，可将资金投放在其他项目上。

如前文所述，和黄本是一家老牌英资企业，20 世纪 80 年代初被李嘉诚的长江实业收购，组成长和集团。在素有“超人”之称的李嘉诚的领导之下，和黄致力于业务多元化及国际化，迄今已发展成为一个包括港口、电讯、地产、零售及制造、能源、基建等五大核心业务在内的综合型跨国企业。

亚洲金融危机之后，和黄奉行“继续扎根香港，但同时也不排除在海外寻求投资机会”的经营策略，加快了企业国际化的进程。在海外的主要投资包括加拿大赫斯基石油业、英国菲力斯杜集装箱港、巴拿马运河港口等。

李嘉诚的这项股权交易行动，发生在 1999 年的下半年。有趣的是，早在这之前的几个月，国际著名的传媒美国《时代》杂志就盯上了李嘉诚。1999 年 4 月间，《时代》杂志和美国安永会计师事务所组成的一个专家小组，已就谁是千禧年企业家做出裁决，他们将这顶划时代跨世纪的桂冠戴在了李嘉诚的头上。

由科西莫·德·梅迪奇到全球首富、美国微软集团主席比尔·盖茨，由美国福特汽车厂的老板亨利·福特到理查德·阿克赖特，总共有 15 位著名的已故和仍在世的企业家入围被评估。

夺魁的是李嘉诚——这位香港系列大企业和三个商业王国的创办人。

评选专家小组认为，李嘉诚控制着 50 亿英镑的财富；李嘉诚的巨额财富以白手起家为起点；在其多元化企业王国的任何领域他都是当之无愧的伟大企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



家。根据上述三个条件，李嘉诚在 15 位全球大亨中脱颖而出，成为最杰出的世纪企业家。

也许，在当年 10 月间，评选小组的专家们获悉李嘉诚卖一只“橙子”净赚 1130 亿港元的消息时，他们会为自己的英明预见和准确判断而拍手称快吧！

比评选千禧年企业家活动稍后传出的另一条消息，也为评选小组的裁决增添了一个有力的佐证。6 月 21 日，美国著名财经杂志《福布斯》公布了 1999 年的世界富豪榜，香港三大房地产巨擘获选为亚洲富豪的三甲，为首的李嘉诚更跻身全球十大富豪之列（排第 10 位）。身为香港长江实业集团主席的李嘉诚，据估计当时有家财 127 亿美元，约合为 990 亿港元。

这次，李嘉诚在《福布斯》全球富豪的排名跃升了 9 名。正当许多亚洲富豪身价缩减之时，他的财产则比上年增加 210 亿港元。

TOM 一出世人争

2000 年 3 月间，美国著名的《福布斯》杂志公布了最新的全球富豪排行榜，香港的李嘉诚家族以总资产接近 1000 亿港元而蝉联第 10 名。

与此同时，李嘉诚的小儿子、刚鲸吞香港电讯的盈动集团主席李泽楷，则被《福布斯》杂志评选为美国以外的全球十大科技富豪第 5 名。

李嘉诚和李泽楷父子俩双双荣登全球超级富豪龙虎榜，成为 21 世纪最显赫的风云人物。

《福布斯》发现，以传统工商业起家的国际富豪的地位逐渐被资讯科技企业家所取代。在最新的全球 10 位富豪排名榜上，有 7 位来自美国，居首位的仍是美国微软集团的比尔·盖茨；美国电脑直销公司戴尔排名第 6 位。

李嘉诚家族的旗舰公司长实、和黄系是在香港上市的，生意则遍布全球，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1999 年盈利 1173 亿港元，是全球最赚钱的上市公司。《福布斯》指出，李嘉诚这位商场上的“超人”，资产不断上升，个人财富已接近 1000 亿港元，在排行榜上已稳坐第 10 把交椅。也就是说，香港人尊奉李嘉诚“香港超人”的称号，涵盖面已超出了香港这个国际化都市，不仅为全球华人所认同，更具有世界性的含义。

“老超人”虽已高龄，在商场上却雄风益盛。虎父无犬子，“小超人”李泽楷更是如日中天，一跃跨上美国以外的全球科技富豪第 5 位的宝座。排名前两位的分别是日本软银集团主席孙正义，印度电脑商 Azim Hasham。

李嘉诚认同新科技的重要性，决定全力发展超级网站，他以中国为起点，以 Tom.com 发展超级网站。他认为，网际网络对任何一家公司都很重要，网际网络世界广泛，大家互相补充，不会有冲突，互相配合得益。

2000 年 2 月 17 日，李嘉诚的旗舰长（实）和（黄）系宣布，以“将中国带到世界，将世界带到中国”为口号的互联网站 Tom.com 即将于 3 月 1 日在香港上市，这又引起了华人社会以至全球资讯界的广泛瞩目。

李嘉诚说，网际网络有时候比资讯更重要，他的 Tom.com 的口号是“将中国带到全世界，也将全世界带到中国”，网站取名为 Tom，是因为方便中国人，而且 Tom 易记又易上口。

李嘉诚曾经透露，长实、和黄投资 10 亿港元发展超级网际网络站 Tom.com，当时引起全城轰动，到底李超人对科技掌握多少呢？

李嘉诚说：“科技世界深如海，正如曾国藩所说的，必须‘有智、有识’，当你懂得一门技艺，并引以为荣，便越知道深如海，而我根本未到深如海的境界，我只知道别人走快我们几十年，我们现在才起步追，有很多东西要学习。”

李嘉诚指出，长和系的发展，并不是单靠他个人对某项事业的认知，主要依靠公司的员工带动发展，加上集团内有很多博士、硕士及大学毕业生任职，连同外国的伙伴一起发展。

Tom 的全称为 Tom 集团有限公司，成立于 1999 年 10 月，集团总部设在香港，地区总部分别设在北京及台北，在 20 多个城市聘用了 3400 名员工。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在香港创业板上市的 Tom.com，拟筹资 6.4 亿港元，用作技术开发、市场推广及发展集团的电子商贸，其余资金将用作策略性投资及一般营运资金。为了应付大量认购，TOM 已印制逾 3 万本招股书及超过 20 万张认购表格，倘若认购表格派罄还会再加印。

16 日，市场即有传闻称，Tom.com 在上市时股价会即时涨升 10 倍。然而，也有经纪人提出警告，如果美股尤其 Nasdaq 的高科技股出现大幅调整，则认购 Tom.com 股份的人士，特别是以融资为主的投资者将会损失，因 Tom.com 的估值本身已很高，加上融资成本，不一定是稳赚。

Tom.com 网站携高科技热潮，以“香港超人”李嘉诚旗下的和记黄埔及长江实业集团为主力股东，其他股东还包括盈科数码动力，Schumann International Limited 及 Handel International Limited，为海外全球提供“通晓中国事”的资讯，并为大中华地区及海外华语社区的全球华人提供“华人时尚生活”与电子商贸服务，内容包括旅游、文化、科技、艺术、时装、游戏、新闻、体育、娱乐等项目。

Tom.com 在 17 日举行的记者会上，除介绍公司业务外，还为投资者描绘出了盈利前景。公司主席陆法兰说，未来两年公司的主要盈利来源为广告收入，他预期产品及服务交易与订购收入、佣金收入及内容供应收入将稳步增长。

此外，公司将通过 Tom.com 之名经营三个主要入门网站，提供内容及服务。这些入门网站将会本地化，在全球各地区主要针对中国社群推出特色网站，其中包括中国台北、新加坡、北京、上海、悉尼、三藩市及温哥华。

2 月 18 日，李嘉诚旗下的网络公司 Tom.com 开始派发新股认购申请表，大批香港市民连续两天排起长龙，100 万份申请表被一抢而空。

有证券行形容，近期散户入市的情况已近乎疯狂，部分大型零售证券行甚至因无法应付骤增的新登记客户，已暂停登记新客户。

证券界人士指出，Tom.com 的招股活动如此疯狂，除了它是科技股外，股东背景显赫，加上公开发售的股份有限，自然引起轰动。据估计，超额认购倍数达数千倍也不出奇。Tom.com 此次招股，共发售 4.28 亿新股，但只有 10% 供

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



散户认购。

2 月 19 日，是派发申请表的第二天，包销商百富勤继 17 日派出 50 万份表后，18 日加印了 50 万份。负责派发申请表的汇丰银行各家分行门外，早早就排起了长长的人龙。20 日，在一家分行门外，凌晨 3 时就有人排队，正式开门营业前，已有 400 多人。由于分行一度宣称不派新表，引起股民们不满，分行只好决定再派发表格，并请警员维持秩序。由于每人只限取一份表格，加上是休息日，有人动员全家前来索取表格。

而在香港及九龙汇丰总行门前，人龙蜿蜒，排出几条街外，20 多万份表格，不到 3 小时就已派完。在中环的汇丰总行，领表人龙盛况空前，人龙在总行地下兜了几个“蛇饼”，转入皇后大道中，再经银行街转回德辅道中，人数一度多达 5000。领表人龙中，既有长者，又有菲佣及抱着婴儿的妇女，另有不少是受公司指派专门前来取表的信差。

不少空手而归的市民纷纷询问，周一（2 月 21 日）是否还有申请表，银行职员连忙安抚，说是有关机构已在赶印之中。

至 24 日，再度掀起认购 Tom.com 股票的狂潮，约有 30 万香港市民冒雨涌向 10 家指定的汇丰银行分行，交付认购表格。由于现场人数太多，警方紧急出动维持秩序，这是香港股票史上从未有过的现象。

长（实）和（黄）系的网络股 Tom.com 于 3 月 1 日在香港创业板上市。2 月 29 日中午是招股申请的截止时间，因此掀起了交表狂潮。据悉，此次认购共收回表格 50 多万份，超额近 2000 倍，打破港股认购的历史记录。

警方估计，仅 23 日一天，在 10 家指定收表银行门外轮候的市民，就起码有 28 万人，引起了一场大混乱。

23 日清晨 5 时，已经有人在汇丰银行旺角分行门外排队。中午时分，人龙沿弥敦道排至亚皆老街，再转入上海街，伸延至窝打老道。由于人数太多，人龙不仅挤满人行道，甚至排到马路上。警方不得不封锁多条行车线，造成交通严重堵塞。排队情况也相当混乱，不断有人“打尖”（插队）、鼓噪、打架，有二女一男跌倒昏迷，送院治疗。至中午 12 时，收表时间已到，但排队人龙仍重重包围着分行，银行职员无奈，只好继续收表。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Tom.com 此次派发认购表的狂潮，也引起香港证监会的关注。证监会的负责人表示，将研究采用其他方法，让股票认购者能够不用再排队，以免浪费时间。

针对 Tom.com 认购时出现的混乱，证监会发表声明，对保荐人、收款银行和有关公司未做出适当安排表示失望，现已要求保荐人提供报告，并就招股事宜发出指引。

香港证券界人士则欣喜地认为，这次认购狂潮可带旺已冷却的创业板，并且可吸引其他香港财团分拆科技业务在创业板上市。

香港兴宝证券副总经理吕志华表示，Tom.com 势将不但掀起一个创业板热潮，并且会带起整个港股入市热潮。他更相信，散户都会因为“超人”李嘉诚的魅力，一窝蜂地争相认购，而导致 Tom.com 在 4 月的挂牌股价随时会超越股价的 10 倍，也就是说股价会飚高至每股 17 港元或是以上。

由于 2000 年首季在香港创业板上市的股票清一色都是互联网站，在这股互联网热潮的带动下，投资者的追捧程度将更为疯狂。

获得认购权的香港民众，虽然费尽千辛万苦方能如愿以偿，但料定手中持有的 Tom.com 股票将大升特升，高歌猛进，自然是笑到见牙不见眼了。而此次派表狂潮中的最大赢家，却是李嘉诚。由于此次认购行动将冻结资金达 1500 亿港元，因此，Tom.com 单利息收入，就已超过亿元。

Tom.com 的定位是大中华资讯超级入门网站，计划建立 6 个垂直网站。李嘉诚的长江实业与和黄拥有 Tom.com57% 的股权。Tom.com 共发售 4 亿 2800 万股，占扩大股本的 15%，售价为 1.48 ～ 1.78 港元。由于申请的小户多，而仅 10% 的发售量供公众认购，其余则配售给投资机构，预计小户成功申请到的机会不高。

由于超额认购高达近 2000 倍，散户成功中签的机会犹如买彩票！有行家算了一笔账：假设只认购 2000 股，则成功中签率为三十万分之一。

就在 2 月 23 日，报出的 Tom.com 招股价仅为 1.78 港元，而且还未正式挂牌上市，市场暗盘价已上升逾 5 倍，报 10 ～ 11 港元。若散户抽中 2000 股，账面利润即刻已有 18400 多港元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Tom.com这次认购获得市民狂热追捧，与其说是追捧科技概念股，不如说是追捧李嘉诚股。人们认的是李嘉诚，而不是其他别的东西。由此可见，李嘉诚良好的商业形象，给予他的回报是何等超值。

誓把中药国际化

拥有博大精深的医药理论、丰富的用药经验、深厚的中医药文化底蕴，是中药产业竞争力的核心支柱。加速中药产业的现代化、国际化，是中药业未来发展的必经之路。否则，中药不但不能走向国际市场，弄不好连这传统“国粹”本身都要被丢弃。

早在1997年，时任香港特区行政长官的董建华在施政报告中指出：香港具备足够的条件，在中药的生产、贸易、研究、资讯和中医人才培训方面取得成绩，并逐渐成为一个国际性的中医中药中心。董建华在1998年的施政报告中再次表示：通过应用创新科技，中医药可以成为另一个促进香港经济增长的行业，并以此提高香港在国际市场上的竞争能力。

李嘉诚一直在为打造“香港中药港”而持续不断地做出努力。

2004年6月，《环球时报》刊载署名为赵山河的文章“李嘉诚要圆中药国际化之梦”，其分析如下。

李嘉诚的中药业情结要追溯到11年前的亚洲金融风暴。1998年，在成功抵御亚洲金融风暴的冲击之后，香港特区政府宣布将重点推动高科技和高增值产业的发展，以带领香港走出经济困局，而把香港建设成国际中医药中心（中药港）就是其中一个重要目标。李嘉诚在此时与香港新世界集团公司主席郑裕彤联手，投资50亿美元打造香港“中药港”。

然而，几年来“中药港”一直没有出现轰轰烈烈的场面，究其原因，业内人士认为，根子正在于香港缺乏有分量的中药主体企业支持。中药产业需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要深厚的积累，并非靠资本运作就可以简单解决。与此同时，可以作为支撑的内地中药企业的发展与香港市场的契合又不可能在一朝一夕间完成，唯一的出路是，推动者直接控制中药业发展的脉搏。于是，这便有了和黄亲自出马投资中药事业的一幕。在这场商战中，最引人注目的是和黄与老牌中药企业同仁堂的合作。李嘉诚有声有色地演出了一场北上联姻中国药业巨头的好戏。

有人认为,李嘉诚与同仁堂合作是早有“预谋”的。这样的说法也是有根据的。早在 2000 年，同仁堂科技在香港上市以后，李嘉诚就以战略投资者的身份成为其第二大股东，之后还与同仁堂集团“亲密合作”，签署战略合作构想。

其实，李嘉诚与同仁堂的合作由来已久。2000 年 10 月 7 日，同仁堂科技与和记黄埔全资附属的和记中药以及京泰实业在香港成立了同仁堂和记（香港）药业发展有限公司，该公司总投资 2 亿港元，和黄、同仁堂和京泰的持股比例是 5：4：1。

同仁堂科技原拟 2000 年 6 月在创业板上市，因市况差而押后。其后，证监会明文规定，不允许 A 股公司分拆上创业板。当时业内人士认为，同仁堂和记的成立很可能是担心上市受阻，双方另谋的出路。同仁堂科技因获准在证监会下文之前于当年 10 月 31 日顺利登陆香港创业板，成为首家由 A 股分拆而来的创业板公司。

2002 年，国务院发展研究中心为同仁堂制定了 10 年发展战略，计划利用 3～5 年时间建立并完善国内、国际销售网络，国内建 500 家连锁药店，海外建 100 家连锁药店，实现销售 50 亿元，初步形成跨国公司的框架；利用 5～10 年时间实现企业的快速发展，实现销售总额 200 亿元，使同仁堂中医药集团成为国际传统医药的知名企业。而李嘉诚迈入“大宅门”同仁堂，就成为一个极其自然的选择。一个是创建于清朝康熙年间闻名遐迩的中药老字号，一个是财大气粗的香港首富，这桩“门当户对”的医药“联姻”自然成为 2004 年中国医药行业整个重组并购事件中的一大亮点，让业内人士尤其是中医药界人士无不为之感到精神振奋。

2002 年 10 月 30 日，同仁堂科技再次与和黄属下的和黄中国签订意向，成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



立北京同仁堂和黄中药公司，主要从事中药的种植加工以及销售，投资金额约1800万美元。

同仁堂集团的产权结构为国有独资。50岁出头的殷顺海身兼同仁堂集团、同仁堂A和同仁堂科技三家公司的董事长。他在2003年年初接受记者采访时曾经宣称，2003年将是“以集团化为目标，现代化为标志，产权多元化为保证”的重要一年。

当时，殷顺海表示，目前同仁堂等老字号企业的股权还没有实现真正的多元化，“一股独大”在一定程度上制约了企业活力，这种状况亟须改变。

2003年2月15日，同仁堂A和同仁堂科技突然进行了一次高层人事变动，同仁堂A总经理毕界平与在香港担任同仁堂科技总经理3年之久的匡桂申互换，此次人事变动比原定的换届选举提前了半年。

外界虽然对此次高层人事调动的原因有着种种猜测，但据接近消息源的人士透露，此事实际上与同仁堂跟和黄的合资计划有关系。

2003年11月25日，同仁堂集团旗下子公司“同仁堂国际”及其合资公司北京同仁堂泉昌有限公司正式在香港成立。当天，同仁堂集团副总丁永玲表示：“同仁堂将继续积极寻求实力雄厚的战略伙伴，采取更灵活的合资方式和经营模式，实施多元化的经营战略，使同仁堂的业务更加国际化。”丁永玲说这番话不久，业内就传出“百年老店同仁堂将与香港首富李嘉诚旗下的和记黄埔成立合资公司”的消息。

同仁堂集团宣传部部长金永年说：“一旦签约成功，就意味着同仁堂迈出了海外发展战略的步伐。”

据报道，百年老店同仁堂将与香港首富李嘉诚旗下的和记黄埔成立合资公司，合资双方各占50%的股权。出资方案有两种：其一是同仁堂集团以手中的A股上市公司同仁堂（北京同仁堂股份有限公司600085）69.98%的股权，共计2.32亿股投入，李嘉诚按照1 ∶ 1.5的比例以现金出资；其二是同仁堂集团以集团内非上市资产中的盈利资产投入，可能是所有的药厂，也可能是所有的药店，这部分资产与第一种方案中的资产价值大致相同，不够的部分可能会以进出口贸易权等做填补，而李嘉诚的出资比例方式不变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



截至2003年第三季度，同仁堂A的每股净资产为4.84元。照此估算，李嘉诚入股的价格约为每股7.26元，即总共将拿出约16.84亿元的现金入股。当时，同仁堂A的股价在20元上下徘徊。

同仁堂的一位负责人表示，这是同仁堂近几年“收到”的最大一笔投资。这笔资金的到来，无疑将给同仁堂注入新鲜的血液，成为同仁堂事业发展的强劲助推器。

李嘉诚的和黄与同仁堂联姻后，他就开始准备实施“中药国际梦”了。

按照同仁堂国际董事副总经理丁永玲的说法，同仁堂的目标就是“凡是有华人的地方，都会有同仁堂”。

“国际天然药物市场的第一品牌”是殷顺海为同仁堂的发展提出的终极目标。

当时，同仁堂已经在马来西亚、印度尼西亚、澳大利亚、英国、泰国、澳门、加拿大、美国等地开办了合资公司和连锁药店。在向海外市场迈进的过程中，同仁堂利用“金字招牌”的优势，以品牌作为无形资产入股。在同仁堂与英国和香港的合作中，同仁堂仅以品牌参股就占了25%的股份。而在国内国际开办的这些药店均挂在同仁堂集团名下。

同仁堂科技分拆上市之初，按照同仁堂集团的布局，同仁堂A的产品主要面向国内市场；同仁堂科技的产品主要面向国际市场；同仁堂科技品种储备里，二次开发以后的产品拆给同仁堂和记（香港）药业发展有限公司开发、销售，而生产则由同仁堂科技负责。

不过，虽然定位为国际市场，但是同仁堂科技的产品主要还是销往内地，外销能力远远低于内销。同仁堂科技的药品在2003年前三个季度的销售情况就说明了这个问题。当时中国区域内销售了6.76亿港元，在海外仅仅销售了2900万港元。

但是，作为有300年历史的同仁堂集团，如今拥有总资产28.8亿元，每年生产中成药1万多吨。到目前为止，同仁堂已取得生产批准文号的中成药品种近千个，常年生产的品种400多个，并能生产24个剂型产品。它还同时经营各种中药材、中药饮片3000余种。拥有药用动物养殖场，每年向生产企业提供纯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



种乌鸡和优质鹿茸。在同仁堂的产品中，安宫牛黄龙、牛黄清心丸、乌鸡白凤丸、大活络丹、国公酒占据着同类市场的大半个江山，每年在国内市场的销售额高达上亿元。

新公司成立后，将全面介入同仁堂的所有实体项目，从药品制造、药材生产直到在国内外开设零售药店，只要项目有良好前景，投资公司都将给予积极的支持。

同仁堂的目标是在6年内，把目前在国内的300多家零售药店扩展至900家；5年内，把目前的10多家海外零售药店增加到100家，使同仁堂成为国际知名中医药企业，并把国内发展成熟的中医药推向国际医药市场。这与李嘉诚打造香港“国际中医药中心”的初衷不谋而合。同仁堂与李嘉诚的和记黄埔的结合，无疑实现了内地与香港中医药的优势互补。同仁堂也将凭借自身在产品、技术及人才等方面的资源，背靠李嘉诚这棵有着丰富的国际市场销售经验及雄厚实力的大树，加快向海外扩张的步伐，以香港为跳板，引领中国的中医药走向国际舞台。

在与同仁堂合作之前，李嘉诚与上海市药材公司的合作，同样也是李嘉诚投资内地中药业的另一大手笔运作。

2001年8月，和黄出资50%与上海市药材公司旗下上海中药一厂合资成立上海和黄药业。注册资本达8800万元，上海药材与和黄各占50%的权益，总投资达2.2亿元，公司依托香港中药港，力争在3～5年内实现出口量翻两番的目标，令出口金额达到6亿元。

另外在2002年3月，和黄与广州美晨合组“广州和黄健宝”，和黄拥有80%的股权，这家新公司的投资达到2.45亿元。

至此，李嘉诚基本完成了在内地最发达地区的布局：华北由“同仁堂和记”把守，华东有“上海和黄”冲锋，而华南呢？则需要另一个“和记”撑腰——白云山中药厂的出现便如此顺理成章。

“北有同仁堂、南有白云山”是国内6000多家中药企业的共识，白云山在国内中药界的地位可见一斑。而李嘉诚旗下的和黄公司也系世界500强企业。2004年8月，总市值达5620亿港币，实力相当雄厚，而在医药行业，已先后与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同仁堂、上海药材公司合作。

和黄与广州白云山合资成立和记黄埔中药有限公司，投资 3.45 亿元，注册资本为 2 亿元。其中，和黄药业以价值 1 亿元人民币的港币或美元出资，白云山制药股份有限公司以下属全资分厂白云山的净资产中的 1 亿元出资，各占合资公司 50% 的股份。与“同仁堂科技”和“香港京泰”成立合资公司——“同仁堂和记（香港）药业发展”，在香港生产和研究中药，总投资额高达 2 亿港元。

随着国际上对中国传统中草药的认识不断深入，欧盟等已承认中药的药品身份，这些都为中药进军国际市场提供了便利条件，对那些致力于进军海外，并积极付诸行动的国内中药企业来说，将有广阔的发展空间。

对于内地的中医药企业来说，“借船出海”已成为国内中药企业进军海外的最佳选择，但是国际市场对中药的检验设置了高额资金的门槛。由于国内药企面临 GMP“门槛”，一般情况下，通过 GMP 要 3000 万元左右，很多中药企业耗费了大量资金，而对新药研发等投入不足，资金成了出海的最大难题。中药走向世界，还要有完善的分销渠道。除此之外，中药在国际化的过程中，除了提升科技含量外，还要改变其在海外作坊式生产的“老印象”。而国内中药企业与李嘉诚联手，刚好可以弥补这一点不足。原因很简单，以和黄给人的印象来看，没有人相信它会是作坊式生产，除此之外，还有资金实力。数年前，中国某种中成药差一点就通过美国 FDA（美国食品与药品管理局）认证，名正言顺地进入国际市场，但最后却因资金不足退出了临床试验。中药界事后反省，要让一种中成药通过美国 FDA 认证，至少需要 10 亿元人民币，而中国中药企业似乎没有一家能具备这种实力。和黄在经济实力上恰好可以弥补这个不足。与在资金实力、销售渠道、产品提升等方面有优势的和黄牵手，无疑给想走出国门的中医药业装上了“发动机”，有望加快这一进程。

香港作为沟通海外与内地的桥梁，有着得天独厚的优势。香港背靠内地，在中医药的人才、原料来源、生产加工以及科研成果等方面有取之不尽用之不竭的资源。加之香港的高度国际化与国际市场的广泛联系，许多华资企业对发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



展中医药产业有极大兴趣，从而在中医药推广方面具有天然优势。

在中药走向国际的道路上，欧美是最主要的目标市场，也是最难攻坚的市场。而在这两个市场中，欧洲又是中药进入美国的桥梁。李嘉诚在英国的中药销售终端布点已经初见规模。早在 2000 年下半年，和黄就开始在欧洲建立零售药店“和黄药业大药房”，在短短两年半时间里，和黄药业大药房就收购和开设了 1000 多家连锁店，其中在英国就有 700 家，兼营西药。与此同时，和黄又于 2001 年在伦敦单独推出中药店，单看其名就颇有绿色意义——“森（SEN）”。

从行业的角度看，目前医药行业属朝阳行业，但缺乏强有力的企业集团对中小企业进行整合。从国际中医药市场的现状看，国际上中草药市场的年销售额约 300 亿美元，并以每年 10% 的速度增长。中药特别是中成药利润很高，1998 年中国中成药产值占国内中西药总产值的 19.8%，利润却占到了中西药总利润的 41%。李嘉诚对国际中药市场期盼已久，此次与内地中药企业的结合，有人预测这很可能成为中药产业领域最成功的商业联姻。尽管如此，和黄在中药业的投资非常谨慎。相比其他产业的投资，投资规模非常小，几乎没有超过“千万元”的级别。这也体现了李嘉诚谨慎投资的风格。

有业界人士在听说李嘉诚携手白云山中药厂时不无感叹地说：“‘中药国际化’的梦将因和黄的实力而变得‘一切皆有可能’。”

再投资进军生物

进入 21 世纪之后，他又把投资的眼光瞄向了生物产业。李嘉诚表示，生化科技将是集团未来发展的重点领域，也是他投资的另一只篮子。显然，长江生命科技集团在长实未来的发展战略中，将占有十分重要的地位。

李嘉诚点石成金的超人本领，经历过无数次验证，已被欧美基金和香港投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资者视为亚洲版的巴菲特。

2002 年 5 月 12 日，长江实业宣布，已于 5 月 10 日向香港联交所正式申请分拆旗下生化科技业务——长江生命科技集团（以下简称长科），于创业板独立上市。

Tom.com 与此次长科的分拆上市，遵循的却是另外一种资本轨迹，在新兴产业备受憧憬时，先把李嘉诚概念和高科技概念高价“卖”一回，通过高估值发行新股和上市，坐拥强大的资金实力，占领产业的制高点，再从容规划，大手笔地投入好的项目，或是选择合适的对象进行收购。

长科主要从事生化科技产品的研发、商业化、推销及销售业务。

长实称，长科的业务针对“提升人类健康及环境的可持续性两个层面”，通过一项“细胞甄选、激活及驯化技术”（CSA2）开发不同的产品，范围包括生态农业、环境治理、医疗、保健及护肤 5 个类别。

根据长科总裁甘庆林的透露，预计这 5 个类别的市场价值达 2000 亿美元。

长实已投入长科的金额达 4.2 亿港元，长科已注册专利的项目达 40 个。

不过，粗略估计长科上市时仍将处于亏损状态。因为李泽钜曾表示，生化公司是否亏损，要视集团投放科研的成本而论，若停止可随时转亏为盈，但未必对公司发展有利。

显然，长科当时仍在投入阶段，实现销售的产品尚不多，长科公布的已成功市场化的产品，仅“稳得高生态肥”一种，该产品到 2001 年年底销售收入仅 1500 万港元。长科早在 2000 年就已成立，但长江实业对此一直保持神秘，直到 2001 年年底才正式向外公布。当时李泽钜解释，这是因为要等完成有关产品研究开发后才向外界推介。

2002 年 7 月 2 日，长科宣布公开招股。尽管整体投资环境欠佳，美国生物科技股半年中大幅缩水 50%，公司仍在“烧钱”阶段，但由于长科管理层精心应对，凸现了以李嘉诚为首的团队魅力，从而成功地达到了预期目标。

在外围风声鹤唳的情况下，因有李嘉诚数十年里铸成的金字招牌，长科招股反应仍然不俗。公众人士认购获得超额 120 倍，冻结资金约 316 亿港元，国际配售也超额 10 倍。上市前后，围绕长科的各种揭秘式新闻不断出现，频率之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



高为当时香港资本市场中罕见。而美国生物科技股在月初创下了1997年来的新低，势必让人们对第二板市场的高风险股更加胆寒。但长科上市的表现，仍对投资者有所交代。一家香港报纸是这样报道的："编号为8222的'长江生命科技'明天开始发行，招股价在2港元以下，招募13.07亿股，其中90%按照国际配售办法发售，余下10%供公众认购。"

招股前一天，长江生命科技集团主席李泽钜携公司高层6人下午在"长实"总部会见记者。在发言中，李泽钜就特别宣布这项"重大的好消息"。他说："长江生命科技最近在研究艾滋病治疗药物方面取得了'重大突破'。"他还说："公司管理层为此感到高兴。"

据资料显示，这家公司成功研究出108个产品，并已在美国申请专利，取得的专利已有7个。另外，这家公司拥有50名科学家，其中20名有博士学位。公司发言人说：这些科学家正夜以继日地进行生物科学方面的研究。

公司管理层认为，这是公司的财富。他们已制定出一系列有助于这些人才发展的政策，包括薪酬方面的政策，培养他们对"公司的忠诚"，以此作为长科未来竞争的本钱。

他们开发了五大类产品，其中包括健康食品、农用化肥等。据估算，未来市场总值可望达到2500亿美元。公司表示，这是"长江生命科技"的前景所在。

一般而论，从事生物科技开发的公司短期内难以获得盈利，另外又需花费大量的投资，属于资本密集的行业。因此，外界并未普遍认同、看好这只新股。不过，在7月2日下午记者会举行到一半时，李嘉诚出人意料地出现在会场，并与台上6位公司高层举杯祝酒。

李嘉诚的出现一时引起会场躁动，百余名记者大部分蜂拥逼近李嘉诚，并就公司未来前景等问题穷追不舍。有记者问李嘉诚"长江生命科技何时才能赚到钱？"李嘉诚就表示具体时间不敢肯定，但他说："我可以告诉你：'我对公司有信心'。"

李嘉诚所在的长实持有"长江生命科技"40%的股份。另外，李嘉诚本人则拥有29%的股份。

在2002年7月16日的首个交易日中，长江生命科技虽然没有像当年Tom.com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那样万人空巷，但公开发售部分获得120倍超额认购，配售给专业及机构投资者的部分也获得约9.5倍超额认购。长江生命科技当日收市报2.15港元，较招股价升7.5%，成交金额为14.54亿港元，长科成交达6.65亿股，并以约138亿港元的市值，一举成为香港140家创业板的龙头老大，占当日创业板市场总成交金额的22.5%。

令李氏家族感到欣喜的是，长科以每股2港元公开发行的新股获得了120倍的超额认购，上市前其暗盘交易价最高达到4港元，一度拉动了香港的生化医药概念股。

此后的市场表现也不俗。

2003年非典期间，非典引起香港市民的恐慌，市场的恐慌往往会催生新的机会。针对抗击非典疫情，长江生命科技宣布提早推出VitaGain免疫素，刺激了股价大幅飙升19%，同时带动香港创业板指数逆市大涨5.6%。

长科上市后，其特种肥料推广及癌症药物开发并未如投资者憧憬般进展迅速，其股价也持续下滑。长科股价最高是2002年7月16日上市时的2.27港元。4个月后，该股曾经跌至1.20港元以下，投资者损失惨重。

长科主席李泽钜宣布，推出“长江健康自强行动”，任何人士在完成该公司推出的VitaGain免疫素疗程后若患上伤风感冒，集团将提供免费医疗服务，若服用人士染上非典型肺炎，长科则会提供20万元保健金。

李泽钜表示，此次推出的免疫素，部分将拨作香港医护人员服用。产品推出前，曾给500名员工服用，发现病假数字有所下降。该公司预计，此产品每月可生产10万瓶，售价“相当于喝一杯咖啡”。消息一出，长科股一下子大涨近两成，收报1.73港元。如果从当月初的低位1.16港元算起，该股几乎涨了50%。

长科迅速把非典危机变为商业机遇，为公司产品的服用人士提供信心保障，同时采用特别的营销手段，得到了投资者的认同。长科目前的收益主要来自投资及利息收入，要成为真正的生物科技公司还有待努力。当然，不可忽视的是，长科发行新股得到的25亿港元还剩下24.7亿港元未使用，只是部分购买了债券，这将为公司科研发展以及之后的收购兼并奠定基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章



惊涛骇浪若等闲，逆势扩张大气魄

李嘉诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人生不会总是顺境，偶尔也会有逆境的时候。顺境的时候，人们都知道怎么面对，一旦面对逆境，有些人就不知如何是好了。经营企业、做生意也是如此，当企业顺利发展时，掌舵人都知道怎么做，一旦遇到顶头风，就会茫然不知所措。其实，这是危机管理不到位所致。李嘉诚也遇到过这种事，但是，他知道自己该怎么做，该如何去面对。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

居安思危谋远景

“盛极必衰，月盈必亏。”道家的朴素辩证法，自然也适用于商界。多少豪商巨贾，在辉煌时刻一手遮天，但是其兴也勃，其败也忽，看似并列的关系，实际上却包含了强烈的因果关系，兴之勃正是败之忽的起因。

当一家企业高速发展的时候，也正是企业各种制约因素在逐步积累的时候，如果认识不到这种负面的影响，兴之勃就必然转化为败之忽。

在企业衰败走向下坡路的时候，指责企业犯了这样或那样的错误已经于事无补。这个时候，往往败象已成，大厦将倾，企业已经病入膏肓，即使是大罗金仙也回天无力。

当一个行业刚刚兴起时，往往意味着有很大的发展前景，同时也意味着需要一个艰苦开拓的过程。当一个行业非常成熟时，容易进入，但也意味着发展前景有限。所以，优秀的商人不会到企业“病入膏肓”的时候，才去“亡羊补牢”，而是在鼎盛之时，就开始感知其潜在的危机。

李嘉诚有一个“台风警报”的理念。台风警报就是要时时提醒自己保持一种意识，避免被“台风”刮走。这正是李嘉诚“盛时感知危机”的体现。

由于股市一片利好之势，自20世纪60年代末至70年代初，香港各界产生了一股“要股票，不要钞票”的投资狂潮，掀起了一阵高过一阵的“上市热潮”。

在这股强劲的“炒风”之中，人们像着了魔一样。普通股民纷纷卖掉自己好不容易攒下的金银首饰，业主也卖掉了自己的工厂、土地、房屋，甚至有的商人还卖掉了自己的地产公司，将楼宇建造所筹集来的贷款，全部投到了股票

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



市场，大“炒”特“炒”，梦想着牟取暴利。

香港股市处于空前的疯狂状态之中，1973年3月9日，恒生指数飚升到1774.96点的历史高峰，一年间，升幅达5.3倍。

物极必反。在纷乱的股票狂潮中，一些不法之徒伪造股票混入股市。东窗事发后，立即触发股民抛售，股市一泻千里，大熊出笼。

当时远东会的证券分析员指出：假股事件只是导火索，牛退熊出的根本原因，是投资者盲目入市投机，公司盈利远远追不上股价的升幅，恒指已经攀升到脱离实际的高位。

恒生指数由1973年3月9日的1774.96点迅速滑落到4月底收市的816.39点的水平。屋漏偏逢连阴雨，1973年的下半年，世界性石油危机爆发，直接影响到香港的加工贸易业。1973年年底，恒指再跌至433.7点；1974年12月10日，又跌破1970年以来的新低点——150.11点。其后，恒指缓慢回升，1975年年底，回升到350点。

股市大灾突如其来，除少数投资者抽身较快得以脱逃外，绝大部分投资者损失惨重，有的甚至倾家荡产。整个香港经济，尤其是占主导地位的金融和地产业更是阴风惨惨，人心惶惶。

由于看到了繁盛的股市下潜藏的危机，坚持稳重之策的李嘉诚成为这次大股灾的“幸运儿”。长江实业的损失仅仅是市值随大市暴跌而已，实际资产并没有受什么损失。相反，李嘉诚利用股市取得了比预期更好的实际业绩。

李嘉诚居安思危的思想不仅使长江实业躲过了危机，而且还获得了一次发展的良机。

李嘉诚曾经说过：“一直以来，我做生意处理事情都是如此。例如天文台说天气很好，但我常常会问自己，如果五分钟后宣布十号台风警报，我会怎样。在香港做生意，也要做好这种心理准备。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现金为王度危机

全球性的金融危机不期而至，给人们的生活带来了极大的影响，全球各大企业遭受到了不同程度的打击。在这次金融危机的影响下，众多内地与香港富豪纷纷倒下，但是，有一个人仍然巍然屹立，他就是李嘉诚。李嘉诚自 2007 年起，每次重大媒体发布会，都会叫大家谨慎投资。

超人毕竟是超人，曾经历过数次经济危机的李嘉诚的远见卓识，在这一轮危机中再次证明了他的做法的正确。2009 年 2 月 5 日，美国著名财经杂志《福布斯》公布了 2009 年香港富豪排名。从排行榜来看，金融危机导致香港前 40 名大富豪平均身价缩水达 54%，但李嘉诚仍以 162 亿美元的身家稳坐香港富豪榜之首。

保守是李嘉诚最喜欢的词语，也是他冷冬中御寒的真实写照。“用各种各样的办法创造稳定的现金流是一些企业多年积累的成功经验，我把这句话送给大家。”

在过去的一年里，他通过精简投资计划、加快资金回笼、大举抛售股票资产等手段将“长和系”企业的财政状况维持在一个平稳的状态。看似谨小慎微的他其实有着一颗更为智慧的野心。在长江商学院的课程上，李嘉诚说：“要永远相信，当所有人都冲进去的时候要赶紧出来，所有人都不玩了再冲进去。”

作为一个企业家，李嘉诚更关注对经济层面的把握以及对企业战略方向的管理与预测，正如他所说，他经常想的是几年甚至 10 年以后的事情，这也是他为何能在这次金融危机中站稳的重要原因。

2008 年成为和黄盈利宝器的赫斯基能源就是一例。李嘉诚在 23 年前把这个加拿大油砂能源公司收至旗下，当时由于油砂炼油技术原因，该公司一直亏损，而且国际油价长期不振，因此外界并不看好李嘉诚的投资。但是时过境迁，随着技术提升，目前采油砂的成本一桶已经只需要 10 美元，而国际油价在去年飙升至超过 150 美元 / 桶，虽然后来油价回落，但即便按最不乐观的 50 美元一桶估计，李嘉诚的赫斯基能源也是稳赚不赔。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实上，仅2008年上半年，赫斯基能源就已经为和黄贡献了85.4亿港元的盈利，占和黄固有业务盈利的比重上升至28%。“李超人”很自豪地透露：“现在已经有数名买家愿意以高于目前石油市场现价，向赫斯基能源购买三年后的生产量……”

而对于房地产主业，李嘉诚更是展示过人的市场动向观察力，其旗下的长江实业不但非常注重降低负债，并且已经在2008年前6个月便完成了全年的房产交易生意，从而有充足的弹药过冬。

李嘉诚应对经济危机，还在于他的经营策略。李嘉诚旗下的长江实业一直奉行“现金为王”的财务政策，注重维持流动资产大于全部负债，以防地产业务风险扩散，在楼市低迷时，长实也比对手更愿意采取低价策略来加快销售。保持财务稳健的同时，李嘉诚善于针对不同的市道实施不同的策略，如在股市高位时再融资，楼市低谷时竞标拿地、逆市扩张。其另一个技巧是，将工业用地改为住宅和商业用地的谈判拖入低潮期，从而节省补交地价的费用。

长江实业是李嘉诚全部基业的起点。“长江”二字取自荀子《劝学篇》中“不积小流，无以成江海”，也体现了长实的经营策略。作为香港规模最大的地产发展商之一，除了投资以外，长实长期以来最主要的业务就是在香港开发一系列的住宅及工商物业。经过几十年的发展，目前，香港每7个私人住宅中，就有一个是长实开发的。1997年亚洲金融危机以后，长实的地产开发重点从香港转向内地，并积极投资和运营新的领域，包括互联网和生命科技。不过，这些投资的比重较小，长实通常还是被看成一家地产公司。

“现金为王”的财务政策为李嘉诚拢住了大量可用的现金，为其平安度过金融危机做好了充分的储备工作。另外，他还精减了投资项目，使得投资更加稳固。

和记黄埔大胆决定暂停全球业务的新投资。在现有的投资计划里，李嘉诚精减了投资周期长、资金花费巨大的投资项目，比如房地产。

据香港《明报》披露，李嘉诚的旗舰公司和记黄埔已经确立了“持盈保泰”策略，采取异常保守的理财手法，目前持有的221亿美元(约1724亿港元)资金，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多达 69%，接近 1190 亿港元以现金存放，其余主要投资在最稳妥的政府债券上，股票投资仅占相当小的比重。和黄管理层已经强调，完全没有投资企业债券、结构性投资工具和累计期权产品。

在“高现金、低负债”的财务政策下，李嘉诚旗下企业资产负债率仅保持在 12% 左右。而在金融危机袭来的时候，李嘉诚不惜将旗下物产低价出售。2008 年 11 月，李嘉诚在北京投资的第一个别墅项目“誉天下”以最低 5.7 折的低价甩卖引来市场关注。摩根士丹利的一份研究报告称：“长实相比竞争对手更愿意采用低价策略来加快销售。香港住宅市场自 1997 年 6 月以后持续下滑的形势，证明这是一个恰当的策略。”

抛售物业，守株待兔。2008 年和 2009 年，李嘉诚在上海成为一个最彻底的楼市“看空者”。在他接连抛售所持有的上海物业的背后，是他等待更好时机的野心。

2008 年 5 月 16 日，李嘉诚旗下的香港上市公司“和记港陆”公告称，公司已于 5 月 16 日与美国投资基金“亚太置地”旗下公司签订协议，以 44.38 亿元人民币出售位于上海长乐路的“世纪商贸广场”写字楼物业。2005 年，和记港陆以 3 亿美元的代价购入该物业，转手之间预计收益为 21 亿港元。

2008 年 6 月 6 日，佑威房地产研究中心的报告显示，2008 年 1 月 1 日至 6 月 5 日，李嘉诚旗下的豪宅御翠豪庭所售出的 128 套房源均价为 44734 元 / 平方米，而 6 月 6 日新推出房源的御翠豪庭，成交的 162 套房源均价为 33806 元 / 平方米，较上批跌了 10928 元 / 平方米，跌幅 24.4%。

2009 年 1 月初，李嘉诚以 5.2 ～ 12 万元 / 平方米的低价抛售黄金城道商铺，黄金城道一期商铺报价已高达 12 ～ 14 万元 / 平方米。

2009 年 1 月中旬，李嘉诚旗下的御翠园别墅项目中 8 栋商业别墅，以 5.35 ～ 7.5 万元 / 平方米的低价抛售，并计划将小区会所一并出售。据知情人士透露，这只是李嘉诚上海物业抛售计划的一部分。

据媒体报道，长江实业上海公司市场部负责人透露，“公司 2008 年持续不断地抛售物业主要是为了今年（2009）有一定现金流拿取浦东花木一块位置更好的地皮”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

狂抛航运银行股增持自家股。从 2007 年开始，李嘉诚在股市上的操作策略很清楚：减持中资股，同时低价增持“长和系”股份。

香港交易所公布的交易资料显示，自 2007 年 9 月以来，李嘉诚通过减持南航、中国远洋和中海集运，共计套现超过 90 亿港元。其中，中国远洋是李嘉诚年内累积减持金额最大的股份，通过前后六次减持，李嘉诚从中套现 51.67 亿港元。而通过减持中海集运，李嘉诚也获得了约 24.04 亿港元现金。2009 年 1 月 7 日，李嘉诚基金会以每股 1.98 ～ 2.03 港元的价格配售其持有的中国银行 20 亿股股份。通过这次配售李嘉诚基金会最多可套现 40.6 亿元。而该基金会购得这批股票的成本价为每股 1.13 元。照此计算，此次减持该基金账面净获利最高达 18 亿元。

从 2007 年 5 月至 2008 年，李嘉诚对于股市的态度从未改变。他认为，股市投资者一直到 2009 年都要非常小心。“若投资者趁股市大幅反弹卖出股票便盈利，但若在此反弹时买入股票便亏底。”

而对于李嘉诚持续增持自家股份的行为，分析人士认为，李嘉诚的出手或只表示股价当时已跌至吸引他的水平，同时他也希望在趁低吸纳时能增强目前市场疲弱的投资信心。

“好景时，我们绝不过分乐观；不好景时，也不必过度悲观，这一直是我们集团经营的原则。在衰退期间，我们总会大量投资。我们主要的衡量标准是，从长远角度看该项资产是否有盈利潜力，而不是该项资产当时是否便宜，或者是否有人对它感兴趣。我们历来只做长线投资。”

“眼光放大放远，发展中不忘记稳健，这是我做人的哲学。进取中不忘稳健，在稳健中不忘进取，这是我投资的宗旨。”

这是李嘉诚的投资原则，在面临金融危机之时，我们的确应该向这位华人商业领袖学习这种宠辱不惊的精神。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精简投资抛地产

受美国次贷危机引发的冲击影响，2008 年金融风暴再次席卷全球，世界经济发展速度放缓、市场疲软，消费信心低迷，市场陷入不景气的状态。面对金融危机的迅速蔓延，李嘉诚果断行动，精简投资，保持实力，以便蓄势待发；同时，率先降价抛售地产，快速回笼资金，保障企业财务状况的稳健运行。

为了应对投资环境的变化，2008 年 10 月间，和记黄埔继续施行“持盈保泰”策略，运用保守的理财方法来保全自身。首先全球业务的新投资暂时叫停。当时持有的 221 亿美元（约 1724 亿港元）资金，将高达 69%——大概相当于 1190 亿港元以现金来持有，其余的则投资在最稳妥的政府债券上，风险较大的股票投资仅占有非常小的比例，投资企业债券、结构性投资工具和累计期权产品完全没有。同时，计划到 2009 年上半年之前，将冻结所有未落实或未做承担的开支。

然后，全面清理投资计划，检讨全部投资项目。早在 2007 年，李嘉诚就意识到了投资内地楼市存在的风险，采取了抛售新楼盘、谨慎选择新的投资项目的策略，逐步从内地市场的投资中撤出。长实原本在 2007 年年底，经过商务部外资项目批准开发上海普陀区真如镇的项目，但是在金融危机的影响下，即使该项目已经全面启动开发，也仍然停止了开发计划。

精简投资并不意味着李嘉诚的投资陷入停滞阶段，他仅仅是改变了投资的策略，放弃了投资周期长、项目风险大的项目，转而侧重于选择投资回报周期短、资金回报率高的业务。亚洲金融危机对于长实来说是把双刃剑，缩减了长实的盈利，同时也为长实开拓多元化的投资模式提供了契机。

和黄在亚洲金融危机后，进行了两大举措：增加对物业出租的投入以及在市价跌入谷底时拿地。

长实逐步撤出市场波动较大的行业，开始逐步形成了一系列提供稳定性收益的商业链条。1998 年，长实的举措也印证了李嘉诚的说法。李嘉诚当时已经看好了出租物业的市场前景。相比住宅地产来说，市场对商业物业、写字楼和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



工业物业市场的需求量更大且需求相对稳定，这样租金收益也是非常可观的。香港房地产行业经过多年的商海洗礼，逐渐形成了一套“地产开发＋地产投资（物业出租）”的独特风险管理模式。香港的黄金地段都被一些老牌的英资洋行诸如怡和、太古等所把持，后来新兴的地产商能够开拓的空间也很有限。

因此，长实能够投资的地产地理位置并不是十分优越，多选择在地价较低的区域，诸如市区边缘、新兴市镇等地。为了增强市场竞争力，这些地段的交通就颇为重要，集中于新修的地铁站附近。长实在亚洲金融危机前的销售收入主要来源于房地产开发。1997 年物业销售为长实带来了大部分的盈利，占其经常性利润的 84.61%，销售收入的 79.88%。因此，长实原本主攻住宅地产，当年也开始增加了对出租物业的投资，并先后在年内相继落成了出租的物业，促使当年的固定资产比上一年激增 423%。李嘉诚在当年给股东的信中说：“集团的优质楼面面积将于未来一两年间显著上升，使集团的经常性盈利基础更趋雄厚。”

另外，长实在亚洲金融危机后撤出了基建业务，开始涉足酒店和套房服务业务。从 2007 年长实的盈利构成来看，物业租赁占 16.41%，酒店和套房服务占 7.27%，物业销售已减少到只占长实经常性利润的 75.06%。这样，物业销售不稳定对长实盈利的影响就大大降低了。

由于受到亚洲金融危机的冲击，当时香港很多原本实力雄厚的企业利润也大幅缩水，尚处于调整时期。李嘉诚旗下的长实趁机竞标拿地，轻而易举地成为大赢家。1998 年，李嘉诚通过中标的方式以极低的价格轻松拍下了位于沙田马鞍山的一块酒店用地和位于广东道前警察宿舍的住宅用地，不经意间居然成为香港拍卖史的经典例子。

在精简投资的同时，李嘉诚率先降价抛售房地产。

1997 年，亚洲金融风暴席卷而来，香港的经济受到很大冲击，银行紧缩信贷，股市行情急转直下，消费信心低迷，经济陷入萧条的困顿之中。

在市场非常低迷的情况下，长实采取了积极的应对策略，在同行业内最先开始施行降价销售，促进消费，所以都获取了较好的营业额。第四季度推出的两个项目鹿茵山庄及听涛雅苑二期项目均力挫群雄，取得了不俗的业绩。听涛雅苑二期甚至获得了高达 3 倍的超额认购。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鹿茵山庄首次开售，恰好处于1997年10月股灾之后，当时的香港楼市低迷，市场前景反应冷淡。起初，长实出售的价格较高，分层单位、独立洋房的价格分别约为1.2万港元/平方英尺和1.6万港元/平方英尺。推出后，内部认购冷淡。长实见此情景，决定推迟4天公开发售。为刺激市场消费，提出降价两成来吸引消费者认购。长实宣布鹿茵山庄促销的消息后，引发了连锁反应，其他楼盘也不得不降价销售。之后，长实的听涛雅苑二期项目也要在市场上开售，李嘉诚果断采取大幅度降价的措施刺激楼市。听涛雅苑二期开价平均每平方英尺5181港元，最低价甚至低于4700港元/平方英尺。同时，长实还采取多种策略来促销，例如，为促销天水围嘉湖山庄美湖居剩余的单位就推出了“110%信心计划付款方法”的活动，采用“包升值”的方式刺激市场。李嘉诚采取的促销方式被香港媒体称为“为市场之震撼价”。

香港各地产开发商在长实率先低价促销后，也纷纷采取降价销售的策略。1998年1月香港的住宅价格比1997年第二季度的价格下降了逾3成的幅度，与1996年初的价格几乎持平。香港房地产商为了尽快抛售手中的囤积房屋，竞相采取更加优惠的价格出售。新鸿基地产（简称“新地”）在1998年5月以每平方英尺4280元的售价推出了青衣晓峰园160多个单位。为了抢占市场，长实也毫不示弱，随即以每平方英尺4147元的售价促销青衣地铁站的上盖盈翠半岛。长实的价格比当时的市价低两成，立即在市场上引发了抢购的狂潮，开盘当天1300个单位就被抢购一空。与此相比，新地的青衣晓峰园由于价格优势不明显，仅售80个单位，迫于市场行情，也随即展开降价的策略应对，下降了一成七，同时交给地产代理采取大范围促销的方式来出售。

在市场低迷的境况下，长实采取低价销售的方式最先降价，引发了其他地产商的降价潮。对此，同期摩根士丹利的相关研究报告对长实的策略进行了深入分析，认为：“长实相比竞争对手更愿意采用低价策略来加快销售。香港住宅市场自1997年6月以后持续下滑的形势，证明这是一个恰当的策略。长实对降价如此随意，也是因为它的收入来源比其他开发商更加多元化。”

2008年次贷危机，李嘉诚又一次大规模密集抛售房产，先后出售上海世纪商贸广场写字楼物业、御翠豪庭、黄金城道上的商铺。即使抛售，李嘉诚的盈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



利也不菲，以上海世纪商贸广场写字楼物业来说，这个物业是在 2005 年以 23 亿元左右的价格购入，出售价格为 44.38 亿元，盈利 21 亿元。而黄金城道商铺是顶级的商业步行街，其地理位置非常优越，升值的潜力巨大，原本是李嘉诚计划自己持有用来出租的。但是随着市场环境的恶化，李嘉诚果断做出了“转租为售”的策略，大约有 2 万多平方米 40 个铺位用来出售，均价以 10 万元每平方米成交。相比周围的商铺成交市场价在 7～8 万元 / 平方米，李嘉诚仍然是盈利可观的。

当时，长实在北京投资的首个别墅项目——誉天下颇受关注。2008 年 11 月上旬，楼市的市场行情不景气，誉天下别墅项目面向市场推出联排以 17296 元 / 平方米、双拼以 18275 元 / 平方米的优惠价格，相比之前两种户型拟定的预售价格 30000 元 / 平方米和 35000 元 / 平方米有了近五成的下跌。尽管不少人对李嘉诚的密集抛售以套现持迟疑态度，但在李嘉诚看来，金融危机袭来之时回笼资金以保存实力永远是第一位的，低价套现总比被低迷市场套牢要好。所以此次长实报出了令人大跌眼镜的最低 5.7 折超低价格，其降幅确实惊人。

高沽低买巧融资

香港经常会出现所谓的“股地拉扯”现象，因为香港的股市与楼市之间有着高度的相关性。所谓“股地拉扯”，即房地产商圈地的资金往往来源于以上市的方式到股市融资，导致地价飞涨，继而也带动房屋价格的高涨，房地产商获取暴利，然后继续在股市上融资，推动股价高涨。这已经是行业内公开的秘密。但是，李嘉诚的长实只在 1987 年曾参与“长和系”供股计划，之后一般不采取股本融资的方式。

1996 年年底，香港恒生指数大幅攀升至 13203 点，与 1995 年年初的 6967 点相比，涨幅高达 89.5%。与之相应的是香港的地产市道也一路走高，在 1995

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



年第四季度之后，房价也一直飙升，1997 年 7 月中原地产指数升至 100 点，比起 1996 年 7 月的 66 点，在一年内升幅超过 50%。

在股价和房价节节攀升的情况下，长实在 1996 年进行了 1987 年首次融资之后的再次股本融资。融资前，长实的现金流出净额高达 88.88 亿港元；融资后，1996 年净现金流入由负数转为正数。此次长实通过股本融资募集到资金 51.54 亿港元。除此之外，长实还募集资金 41.78 亿元，也是通过附属子公司向少数股东大量发行股份的方式获取的。这次融资有助于长实摆脱在亚洲金融风暴冲击期间银行收缩贷款的资金困境，持有大量资金也为选择性投资提供了可能。

同时，李嘉诚的另一个举动就是在股市低迷时先后多次大幅增持“长和系”股份。他在 2008 年 4 月 11 日至 7 月 16 日的 3 个月期间，前后 10 次共计以 5.8 亿港元增持长实；在 9 月 29 日至 10 月 8 日不到 10 天时间，又继续斥资约 3525 万港元增持长实 42.8 万股。在 10 月下旬又 4 次增持和记电讯国际股份，持股量从 2 月底的 66%上升到 10 月 30 日的 67.03%。11 月 14 日，李嘉诚在 2006 年 5 月以来首次增持和黄股份，以每股均价 37.225 港元的价格斥资 1116.8 万元增持和黄 30 万股，持股比例上升至 51.38%。2009 年 2 月 3 日，李嘉诚又以每股均价 67.14 元的价格斥资 335.7 万元首次增持长实 5 万股普通股。此后不到 3 天时间，李嘉诚再次以 64.575 万港元买进 1 万股长实股份，每股均价 64.575 港元。

李嘉诚大举增持自家股份的举动也引来了外界的纷纷议论。有人认为，李嘉诚再三增持表明股市已经跌至谷底，此外他也希望此举能够为低迷的市场增添投资信心。当然，从李嘉诚一贯的投资策略来看，他将高沽低买的策略运用得炉火纯青，在股市跌至谷底时以低价买入，然后，等待将来经济复苏时期再高价卖出，从而获取高额的利润。

李嘉诚投资善于把握时机，往往对未来市场的趋势能够准确预测，然后果断出手。当然，李嘉诚的大手笔运作除了其超凡的智慧外，更是建立在多年在商场上摸爬滚打积累起来的经验上的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

借钱投资不可取

李嘉诚应对危机的大手笔运作固然令人感慨万千，但也无一例外是经过缜密的分析、准确的判断作出的决策。同时表现出了他保守、谨慎的一面。

李嘉诚作为华人首富，在香港享有较高的知名度，他发表的观点总能受到人们的高度关注。凡是李嘉诚出席的公开场合，他往往成为媒体追逐的焦点，记者总是抛出一些关于经济发展走向预测的问题，希望李嘉诚能够透露出一些李氏投资的秘诀来。而李嘉诚每次都是神采奕奕地出现，给人留下和蔼可亲的印象，其回答问题的方式充满了睿智和幽默，也深受媒体的欢迎。

尤其是 2007 年起，李嘉诚出现的每次重大媒体发布会，都会提醒投资者要谨慎投资，量力而行。2007 年上半年，内地的炒股行情非常热，人们纷纷加入炒股的行列。李嘉诚对此也给出善意的忠告。他在 5 月间就曾经表示，内地股市已经出现泡沫，呼吁股民炒股要谨慎，一定要量力而行。到 8 月份，他再次忠告股民，即使目前内地、港股都在高位的态势，但是一定要谨慎，无论是长线投资，还是短线投机都要小心，警惕有可能出现的风险。之后的 2008 年 3 月 27 日，李嘉诚认为香港股市仍处于调整期，尚未达到合理的水平，提醒内地投资者要量力而行。当时，内地的股市大跌，由于受到内地救市传言的影响，2008 年 8 月 20 日香港及内地股市攀升，此时李嘉诚再三提醒股民谨慎应对。

在 2009 年 8 月时，李嘉诚在长和系 2009 年中期业绩发布会上，被问到对当前经济发展趋势的看法时，他认为全球经济最坏时间已过，但是也不能就此认为经济已转好，不可能很快出现 V 形反弹。他对“年底经济会转好”的说法并不认同，认为经济的复苏是需要一个过程的。李嘉诚对香港经济的发展前景很看好。同时也认为，中国内地经济长远增长前景及多项特别优惠政策能够为香港经济发展提供很大支持，其中也包括个人旅游刺激香港本地消费及中央政府对香港金融体系的支持。

在面对经济形势好转，港股已冲上 20000 点的情况下，一向投资保守的李

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

嘉诚再度告诫散户投资者要量力而行，要坚持着“千万不要借钱买股票”的底线。他解释说，如果大家仅仅依靠炒股能维持生活的话，就没有必要辛苦工作了。但是，他也表明要视情况而定，表示：“我不会说现在肯定不买入股票，但如某股票的市盈率高，回报低，我一定不买。但长江、和黄我很有可能会买，多年来我只买不卖，那是值得的投资。”

从李嘉诚的言谈中，大家也能体察到李氏的投资策略，对于香港政府发行的官债回报不理想，一般不愿购买。他最看重的就是股票的市盈率，他旗下的基金会往往也是量力而行，认购市盈率低及派息率高、赚钱能力较强的股票。

李嘉诚曾经有段话非常形象地阐释了自己不主张借钱炒股的理念：“这么多年来，1950 年到今天，个人（资产）来讲，从来没有一年比去年少。要做到这样，第一原则就是不要有负债。我在 1956 年、1957 年以后，个人没有欠过一个债，我的负债是这个（边桌上有两只金属制大、小北极熊雕像，指着小北极熊说），我的现金是这样大（指着大北极熊）。”所以，李嘉诚一直致力于保持稳健的财政状况，他认为只有这样，才能保持充足的实力，一旦遭遇经济危机，也能防范财政风险。可见，李嘉诚忠告股民谨慎投资，不要借钱炒股的警世良言也是他本人多年一直信奉的信条。

及时抽身避灾祸

我们都知道“盛极必衰，月盈必亏”，一句哲理囊括世间万物。李云经在世时，就曾对李嘉诚说过道家的朴素辩证法。李嘉诚有心，一直实践至今。后来，他在长江商学院的一次课程上说，当所有人都冲进来时，我们跑出去，当所有人都跑出来不再玩时，我们冲进来。他的观点与“股神”巴菲特的“恐惧贪婪说”有着异曲同工之妙。他所奉行的“人去我取”“及时抽身”策略清楚地表述了如何做才能在危机来临之时选择挺身而出，从而大赚；又如何在很多人跟风之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时选择悄然退出，从而不被套牢。

进军房地产堪称李嘉诚及时抽身的绝妙案例。在塑胶花上市之初，李嘉诚的长江可谓是前途无量。但是很快，经过几年的发展他便发现，这个市场已经接近饱和，跟风的小企业不计其数。于是，他毅然决定，转投房地产，而不再加投塑胶业。由此我们得到启发，当我们正从事的行业前景注定不妙时，应及时抽身。日本商战圣手松下幸之助说过："高明的枪手，他的收枪动作往往比出枪还快。"李嘉诚懂得这一切，迅速在塑胶行业收手，果断地向地产业投入。

与此相应，当我们扎实地看好一个行业的前景时，就应果断地进入。2009 年 3 月，李嘉诚认为 2009 年 4 月、5 月，香港、内地及欧美的进出口将会好转，内地将会是全球经济体系中最早复苏的。因此，在经过 2007 年、2008 年不断收缩投资后，2009 年年初他就开始启动不少内地项目。2009 年的中国经济，也基本印证了他的判断。

事实上，没有永远的业务，只有盈利的业务，在该放弃的时候，就应该学会放弃，利用从事前一种业务所积蓄的力量，可以轻松地开展下一个业务。业务不断转移更换，但盈利的中心却不能不变。事实上，任何一项业务，当它走过自己的成熟阶段后，必将走向衰落。而这个时候如果不进行自我调整，还抱着不放，必将随着该项业务的衰落而走向失败。

2007 年 5 月，全球次级债风波尚未爆发之际，在所有人都蜂拥冲进股市的时候，李嘉诚却清醒地劝阻，他数次提醒投资者需要谨慎行事。他以少有的严肃口吻提醒 A 股投资者，要注意泡沫风险。就在李嘉诚讲话的半个月之后，"5·30"行情开始拖累 A 股一路暴跌。到了 2007 年 8 月，"港股直通车"掩盖了美国次贷风暴，他更直指美国经济会波及香港。

当时，李嘉诚被很多记者追问何以预测。他的回答十分通俗："这是可以从二元对立察看出来的。举个简单的例子，烧水加温，其沸腾程度是相应的，过热的时候自然出现大问题。"

就在 2008 年，当危机再次来临之时，李嘉诚旗下的和记黄埔提出"持盈保泰"策略，冻结全球新投资，只在本行内继续发展。在经济杠杆里，近乎所有的商业投资最后都会步入衰退的阶段。回头一看，我们不能不说，李嘉诚的嗅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

觉实在是超前而准确。

中国有句古话叫“英雄所见略同”。在投资界与李嘉诚持同样观点的人有很多。

在 1987 年 10 月股灾之前，巴菲特几乎把手头上的股票全部卖掉了，只剩下列入永久持股之列的股票，所以遭受的损失较少。巴菲特认为，当有人肯出远高过股票内在价值的价格时，他就会卖出股票。当时，整个股票市场已经到达疯狂的地步，人人争着去买股票，因此，他觉得已经有了卖股票的必要。

巴菲特曾说过：当人们对一些大环境的忧虑达到最高点的时候，事实上也就是我们做成交易的时候。恐惧是追赶潮流者的大敌，却是注重基本面的财经分析者的密友。这就像李嘉诚所说的在所有人冲进去时及时抽身一样，确实可以作为投资市场颠扑不破的一条盈利法则。

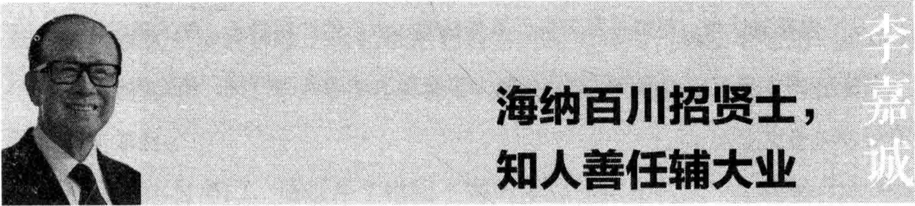
李嘉诚和巴菲特的投资理论告诉我们，在营业厅很冷清时，投资者可轻松自如地挑选便宜的好货；而当营业厅挤得水泄不通时，虽然牛气冲天，市场一片大好，人们争相买进，但你一定要果断出手，这样不仅可以卖个好价钱，而且还可以避免高处不胜寒的风险。道理浅显易懂，可是做起来，投资者就未必能步步经营，处处留心。所以，投资者一定要保持对股市的敏感度，也要有自己的客观分析，然后再做出决定。

在所有人冲进去时及时抽身，不仅股票投资如此，事实上这句话在任何一个行业都是适用的。及时抽身妙就妙在它展示的是一种长远的眼光、竞争的智慧和积极的放弃行为。企业最危险的时候有时不是其亏损的时候，相反可能是在其赚钱的时候。及时抽身就是要在赚钱的时候积极放弃，未雨绸缪。这是一种积极的、主动的战略性的撤退和放弃，是为了追求更高的目标而采取的进取姿态，看似守势，实则进攻。及时抽身需要有大气魄，不在乎一城一池的得失，是为了远大的目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业发展的好与坏，离不开用人。用人是否到位，直接影响企业的生死存亡。李嘉诚作为长江实业的掌舵人、华人世界的首富，他自然有一套成熟、成功的用人观念。

李嘉诚认为，用好千军万马，不如指挥一人。他广招贤士，知人善任，不拘一格任用人才，用自己的人格魅力来吸引人才为自己打拼，最终成就了一番不世之业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不拘一格用人才

一个成功人士，并不是他手里有多少钱财，有多少资产，而是他手里有多少人才。一个人最大的本事，就是知道人才是最大的资源，并且懂得如何用人。越有本事的人越要用人，越要用能人。商场如战场，无论将领是多么优秀，身边如果没有精兵强将，也不能把敌人打败。同样，虽然骏马品质是优良的，能日行千里，闯难走险，但是，如果让它去干犁地的活，它却不如耕牛；坚固的车子虽然能载大量的货物，但如果把它当渡河的工具用，却比不上船，这是为什么呢？因为马、牛、车、舟各有其长短；使用时必须是各用所长、各适其所。用人也是如此。

李嘉诚出身寒门，通过半个世纪不懈的努力和奋斗，从一个普通人成为商界名人并取得了令人瞩目的成就，其中，他的勤奋和聪明必然是不可少的，但提起他的成功之时，李嘉诚却坦然告知，良好的处世哲学和用人之道是今日成功的前提，其中人才是最关键的。

在长江实业集团发展到一定规模时，李嘉诚敏锐地意识到，企业要发展，人才是关键。一个企业的发展在不同的阶段需要的专业人才也是不同的。而他当时的企业所面临的“人才困境”较为严重。李嘉诚突破重重阻力，把一批创业之初一起打江山的忠心苦干的“难兄难弟”劝退了，果断起用了一批年轻有为的专业人才，为集团的发展注入了新鲜血液。与此同时，他也制定了一些相应的用人措施，诸如开办夜校培训在职员工、选送有培养前途的年轻人出国深造。而他也为自己请了家庭教师，自学英语和其他知识。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李嘉诚组建了一个高级领导班子。在这批人里，既有有着杰出金融头脑和非凡分析本领的财务专家，也有经营房地产的“老手”，既有生机勃勃、年轻有为的香港人，也有作风严谨、善于谋断的西方人。李嘉诚之所以能够取得现在这么大的成就，长实能成为纵横东西的跨国集团，都是因为他回避了东方式家族化管理模式。在内，他起用的那些“洋专家”把西方先进的企业管理经验带入长实，使之在经济的、科学的、高效益的条件下运作；在外，特别是在西方，这些西方人不但是李嘉诚接洽收购的先锋，而且还成为了长实向西方市场进军的向导。

李嘉诚知道：不仅要在企业发展的不同阶段大胆起用不同才能的人，而且要在企业发展的同一阶段，把人才的特长发挥出来，恰当、合理运用不同才能的人。香港商界盛传李嘉诚左右手与“客卿”并重。在这些精英人士中，其中最令人注目的是精明过人，集律师与会计师于一身的李业广和叱咤股坛的杜辉廉，后者为李嘉诚在股票发行、二级市场上的收购立了很大的功劳。

李嘉诚在总结自己的用人心得时，形象地说：“大部分的人都会有部分长处，也都会有部分短处，好像大象食量以斗计，蚂蚁一小勺便足够。各尽所能、各得所需，以量材而用为原则；又像一部机器，假如主要的机件需要用五百匹马力去发动，虽然半匹马力与五百匹相比是小得多，但也能发挥其部分作用。”

李嘉诚的这一番话把他的用人之道点了出来。

要高度重视人才规划工作，努力使人才发展战略的科学性、人才统计的准确性和人才发展目标的可行性达到和谐、协调，实现人才规划的前瞻性和实践性。以业绩和市场需求为现代人才观的价值取向，破除唯学历、文凭、资历和职称的老眼光，积极建立起一个人才施展本领的平台，建立能者上庸者下平者让的激励机制。

李嘉诚管理下属的方法与众不同，他努力做到让下属喜欢自己。他认为：管理一家大公司，不可能每件事情都亲力亲为，所以首先要让员工有归属感，让他们能够安心工作。长江实业公司的高级职员也表示，李嘉诚管理的成功就在于他懂得掌握时机，乘机吸纳人才，且能够做到速战速决，在最有利的情况下达成交易。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

今日的世界不只是一个瞬息万变的世界，还是一个突飞猛进的世界。世界经济贯穿在这种划时代的大变革之中，也呈现出越来越激烈的商业竞争态势，而这种激烈的商业竞争，归根结底是企业之间的人才和智慧的竞争。李嘉诚正是其中主宰和操纵这些竞争的高手。

潮州人周千和、上海人盛颂声，都是 20 世纪 50 年代初期就跟随李嘉诚南征北战的创业者，是李嘉诚创业兴家的将相之才。

长江实业发展具有一定规模之后，李嘉诚便开始着手选拔人才和发掘人才。他打破东方家族式管理企业的传统格局，构架了一个拥有一流的专业水准和超前意识而且组织严密的现代化“内阁”，来配合他经营庞大的李氏王国。

一家评论杂志这样写道：“李嘉诚这个内阁，既结合了老、中、青的优点，又兼备中西方色彩，是一个行之有效的合作模式。”李嘉诚拥有地产、通信、能源、货柜码头、零售、财务投资及电力等业务，涉及领域十分广泛。围绕在他身边协助他经营的得力助手有长江实业及和记黄埔董事局副主席麦理思，长江实业副董事长兼总经理周千和以及董事周年茂、霍建宁，和记黄埔董事兼总经理马世民，长江实业董事洪小莲。

周年茂曾经由李嘉诚指定为长江实业的专门人才，当年 30 余岁，被送往英国攻读法律，是周千和的儿子，书生型的周年茂是经营地产的老手，1983 年就被李嘉诚选为长江实业董事和公司指定发言人。

毕业于香港大学的霍建宁，1979 年在美国留学归来后就进入长江集团，处事低调的霍建宁有着杰出的金融头脑和非凡的预算本领。一开始出任会计主任，其后又考得澳洲会计师资格，到 1985 年被委认为长江实业董事。

为李嘉诚立下汗马功劳的精明能干的“女强人”洪小莲，在 20 世纪 60 年代末期，也就是长江实业尚未上市之前就作为李嘉诚的秘书，跟随李嘉诚长达 21 年之久，直到今天仍是长江实业董事，深得李嘉诚信任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



广罗人才辅大业

不仅如此，深悉“古为今用，洋为中用”的李嘉诚，不断从古代圣贤的做人风范中学习和领会待人接物的正确态度。

在20世纪60年代初期，李嘉诚就开始注意回避东方式的家庭化企业管理，并在当时大胆起用洋人。李嘉诚高薪聘请了ErwinLeissner来出任总经理，他是一位美国人，主要负责日常行政。不久又聘请了美国人PaulLyons为经理，他的任务是配合原来的200余位基层管理人员实行企业的国际化管理，自此长江实业的管理格局蔚为壮观。

可以说，李嘉诚能有今日如此巨大的成就，正是因为他集中西方企业管理的精华，大胆起用外国人的结果。从某种程度上说，李嘉诚财团今日成为纵横东西的跨国财团，正是他周围这些外国人既出谋献计，又充当“大使”在前方“冲锋陷阵”的结果。

李嘉诚广罗天下之才且以诚相待，用思想和行动成功地证明了古代思想家荀子所说过的一句至理名言：“每一个凡人，其实都可以成为伟大的禹。”当然，李嘉诚获得成功也离不开他独到的“眼力”，他能看到机遇，并很好地把握机遇。

人才要尊重，要激励，才能发挥作用。善待人才，以感情、事业、待遇留人，要以宽广的胸怀对待偏才、怪才、傲才。

人才是事业成功的关键，用事业凝聚人才，就是鼓励人才干事业，支持人才干成事业。事业呼唤人才，事业成就人才。干事业，做好工作、成就事业的强烈责任感和荣誉感是人才的共同特点。事业成功没有保证是人才最担心的问题之一，优势发挥不出来，“英雄无用武之地”。人才者，用之则愈出，置之则愈匮。现实情况也表明，企业留不住人才很大的一个原因，就是其才干没有得到发挥，没有其发展上升的空间。由此可见，使用出人才，事业聚人才。领导干部的一个重要职责，就是为各类人才搭建干事创业的平台，在需要的时候，让他们在适合的岗位建功立业、各显其能。

老板都清楚人才在企业的重要性。但何时用人，用人何干，却有水平高低、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技巧精劣之分。这也正是李嘉诚用人艺术的超人之处。

企业的发展过程中，在不同的阶段，企业主所起的作用是不同的，而企业主下属的辅佐人才，在不同阶段其作用也不相同。这是李嘉诚经营多年的经验总结。

李嘉诚从无到有，从弱到强，从“打工仔”到世界超级巨富，从濒临破产的塑胶厂到市值1200余亿港元的跨国企业。在人生道路上不断创造奇迹的李嘉诚，也在不断地提升他自己。

任何一个获得如此巨大成功的精英人士，绝不是单枪匹马，单纯依靠个人之力取得成功的。他除了拥有得天独厚的运气，准确无误的眼光之外，另外一个关键之所在，就是用人之道是否具有“博采天下所长，而为己用”的胸襟和能力。

李嘉诚就是以这样的胸襟，大胆用人，不惜任何代价，去挖掘人才和培养人才的。正如长江实业“内阁”霍建宁、周年茂、洪小莲等，都是李嘉诚苦心培养出来的得力左右手，也是长江实业的顶梁大柱。

而且，身为李嘉诚集团所有公司董事的霍建宁，是李嘉诚财团中最引人注目的尖兵力量，在《香港十大富豪点将录》中占有首席干将的地位。文中声称，霍建宁是和黄资金管理委员联席董事总经理，协助李氏次子李泽楷担当起“太傅”的责任，培育李氏家庭第二代精英。

不仅如此，李嘉诚在逐步实现企业管理国际化的同时，也不放弃对西方科学管理知识的吸纳，即使再忙他都会经常走出香港，到欧美各国巡回考察，既从理论上又从实践上了解西方、学习西方。

英国人麦理思是长江实业董事局副主席，在《香港十大富豪点将录》中占有重要地位。具有出色管理之才的麦理思，20世纪70年代到香港后就与当时的华资明星企业主李嘉诚相识，且互相赏识对方的才能。1979年，麦理思加入长江实业开始直接追随李嘉诚左右，为他的长江实业大效其力。

李嘉诚的用人之道，显然超群。他所重用的“客卿”中，最引人注目且立下不少汗马功劳的便是胡、关、李、罗律师行的高级合伙人李业广和叱咤股坛的杜辉廉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



长江实业自1972年上市以来，李业广一直担任董事，并像李嘉诚的另一位重臣霍建宁一样，也是李嘉诚财团内所有公司的董事。始终低姿态的李业广果然不负重任，在李嘉诚一系列扩建兼并的过程中，确实为李嘉诚出过不少“锦囊妙计”。

另一位为李嘉诚器重的“客卿”，便是身为外籍人士的百富勤、广生行的老板，也就是被外界称为“李嘉诚的经纪”的杜辉廉。

杜辉廉世代经纪，原来主理唯高达证券公司在香港的业务。在唯高达被万国宝通银行收购之后，杜辉廉得到李嘉诚的资助创立百富勤集团。杜辉廉在唯高达证券公司时，为李嘉诚出谋献计，立下了汗马功劳。特别是在1987年股灾前夕，为李嘉诚集团成功集资100亿港元，自此，更加得到李嘉诚的重用和信任。

以诚待人并处处为他人着想的李嘉诚，便苦心安排要助杜辉廉一臂之力，让杜辉廉自己得以干出一番事业。正如香港经济评论文章在谈到李嘉诚帮助杜辉廉沽出价值1.7亿港元资金的物业以避免资金积压时所提到的：“长江的着眼点，当然不是这蝇头小利。从注资百富勤，到1980年9月以‘友谊价格’把广生行出售给百富勤。在这个努力实现的时刻，李嘉诚仍尽力造就替他打江山的杜辉廉，让他干一番事业，让杜辉廉从一个股票经纪当上了两家上市公司（百富勤和广生行）的主席。”

在20世纪90年代，香港华人见了洋人（特指有欧罗巴血统的白种人），不再有见“洋大人”的感觉。港人自信香港是东方之明珠，是全球经济最发达地区，港人的收入及生活水平不比西方国家差。华人公司雇用“鬼佬”（外国人）职员，理所当然。

在20世纪80年代初可不同，由于百多年来洋人歧视华人的惯性，经济上开始崛起的华人，仍存有抹不去的“二等英联邦臣民”的潜意识。那时候，雇用心高气傲的洋人做下属，是一件颇荣耀的事。

李嘉诚雇用洋人做副手，会不会带有炫耀之意？

曾有记者问李嘉诚：“你的集团雇用了不少‘鬼佬’做副手，是否含有表现华人的经济实力和提高华人社会地位的成分呢？”

李嘉诚回答道：“我还没那样想过，我只是想，集团的利益和工作确确实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实需要他们。”

20 世纪 60 年代初，长江工业工厂分布在北角、柴湾、元朗等多处，员工 2000 余人，管理人员约 200 位。李嘉诚为了从塑胶业彻底脱身投入地产业，聘请美国人 Erwin Leissner 任总经理，李嘉诚只参加重大事情的决策。其后，长江工业再聘请一位美国人 Panl Lyons 为副总经理。这两位美国人是掌握最现代化塑胶生产的专家，李嘉诚付给他们的薪金远高于他们的华人前任，并赋予他们实权。

到 20 世纪 80 年代中期，李嘉诚已控有几家老牌英资企业，这些企业有相当一部分的外籍员工。李嘉诚并不是没有能力直接领导他们，为了集团超常拓展，他的主要职责便是为旗舰领航。而实现企业拓展目标，最有效的办法，是用洋人管洋人，这样更利于相互间的沟通。还有重要的一点，这些老牌英资企业与欧美澳有广泛的关系，长江集团日后必然要走跨国化道路，启用洋人做“大使”，更有利于开拓国际市场与进行海外投资。他们具有血统、语言、文化等方面的天然优势。

李嘉诚少年时代，曾听父亲讲战国时孟尝君的故事：孟尝君能成大事，得“客卿”之助也。李嘉诚能成宏业，这些洋“客卿”功不可没。

李嘉诚曾高兴地对记者说：“你们不要老提我，我算什么超人，是大家同心协力的结果。”

他身边有 300 员虎将，其中 200 个是年富力强的香港人，另外的 1/3 都是外国人。

任用洋人马世民

人人都知道，想赚钱就要做老板，靠给别人打工永远也不可能发家。而在经济高速发展、富豪云集、时刻都在创造神话的香港，打工仔也在香港创下了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



极多财富。据有关部门统计，香港“十大打工皇帝”的年薪总和高达4.6亿港元。

香港盛产“打工皇帝”，近10年来，“打工皇帝”中的“皇帝”，往往出自李嘉诚旗下。

1994～1995年度，是前和黄董事总经理马世民；1996～1997年度，则为长实副董事总经理周年茂。而接替前和黄大班马世民的霍建宁，1998～1999年度曾自愿减薪，自当别论。

马世民，英国人，原名西蒙·默里，1940年生于英国里斯特。1966年，马世民来到香港，进入当时最负盛名的怡和洋行工作，并且一干就是14年。他形容自己就像个推销员，墙纸、果仁、钢材、机器、电器等，什么都卖过。实际上，他确实在多种领域中经受过许多锻炼。马世民在怡和洋行有很高的地位，曾担任怡和多家公司的执行董事。20世纪70年代后期，他还被派往伦敦大学和美国斯坦福大学，专修经济管理专业课程。

1979年的一天，马世民代表怡和贸易来长实推销冷气机，希望长实在未来的大厦建筑中能采用怡和经销的冷气系统。

马世民来到长实总部后，极力要求面见李嘉诚。平日，身为集团老板的李嘉诚是根本不会过问这类小事的，只需把它交给手下人员去干就行了。但这一次，在对方的强烈要求之下，他还是同意会见一下这位倔强的“鬼佬”（港人对外国人的俗称）。

结果，这次会面给他俩都留下了十分深刻的印象，并有一种相见恨晚之感。

在交谈中，马世民说：“我属龙，用你们中国人的话说，是龙的儿子。”

李嘉诚也是属龙的，不过他比马世民整整大了12岁。他们交谈的话题很广泛，马世民显示出非常广博的学识。李嘉诚对这位新认识的“龙老弟”颇有感觉。

1980年，40岁的马世民告别打工生涯，自立门户创立了Daven-ham工程顾问公司，其业务主要是承接新加坡的地铁工程。1982年之后，李嘉诚与和黄行政总裁李察信在立足香港问题上产生了很严重的分歧。李察信执意要离去，李嘉诚也开始积极物色继任者。这时候，他想起了马世民，于是决定设法拉马世民加盟。

1984年，李嘉诚经由和黄收购了马世民的Daven-ham公司，随后便委任他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为和黄第二把手——董事行政总裁。

马世民一上任就开始为和黄赚大钱，并辅佐李嘉诚成功地收购了港灯集团，这就是当时最为著名的华资进军英资四大战役（李嘉诚收购和黄、港灯，包玉刚收购九龙仓、会德丰）中的一役。

李嘉诚以其独到的眼光选中了马世民，马世民在长实系不仅业务能力强，而且他的人品，他的口碑，除了老板李嘉诚，当属翘楚。不论是曾与马世民共事数月，还是已建立十年八载合作关系的下属，都对他赞不绝口。马世民的日程表上，从早到晚排满了大大小小的各种会议，一般人可能根本就吃不消，他却能应付自如。下班后，员工都走了，他仍留在办公室内处理文件，该审批的做出批示，该签名的签上大名，每日很晚才回家。

下属说，“马头”从不吝惜笑容，他的笑很真诚，因为他性格爽朗，待人和善，且从不隐瞒自己的观点。他是个特大集团的总裁，却不像洋大班那样盛气凌人。不论和黄的老员工，还是新到的，哪怕是清洁工，都能与他合得来，毫无拘束，就像处在一个大家庭中一样轻松自在。

他善于听取下属的意见，从不强迫下属去做尚未达成共识的事。他极少发脾气，如果觉得批评人的口气重了些，过后必定会向当事人道歉。据一位“挨训”的员工讲，“波士”（老板）道歉的方式很独特，不是一般的口头说说而已，而是买一只花篮送给他。

正因为马世民富有人格魅力，因此，长实上上下下都非常爱戴他。

从以上可以看出，马世民是一个真正的领导者。领导者与管理者的不同之处在于：不仅能运用职务性权力，以制度来规范下属，更能运用非权力性影响力，以人格魅力来引导人，让下属心甘情愿地追随。作为创业者，要想由小做大，必须设法找到一些领导者来辅佐自己。这首先要求自己是个真正的领导者，具有能吸引人的人格魅力。

马世民在长实系权高位重，是除老板李嘉诚外最有权有势、炙手可热的人物。虽然后来由于各种原因离开了长实，但他在任期间却为长实做出了不可磨灭的贡献，是李嘉诚创业之初的得力干将之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



重用爱将霍建宁

俗话说："工字不出头。"但这句话在如今的香港商业社会或须改写，因为香港有名的"打工皇帝"，年薪近3亿，单是向政府所纳税款便达4000万元。此人便是李嘉诚的爱将——和记黄埔董事总经理霍建宁。

香港税务局公布的1999～2000年度的前10名"打工皇帝"所缴纳的薪俸税金额中，缴交薪俸税最高额的是4100万港元。香港税务局并没有披露这些"打工皇帝"的姓名，但香港多家报刊均根据各项资料推算出香港最高薪的"打工皇帝"的名字。综合多家报刊的推算结果，李嘉诚的爱将、和记黄埔集团董事总经理霍建宁应该名列第一位，是全港赚钱最多的"打工皇帝"。

根据香港的税务条例，这个"光荣榜"只能报数不能报人。但是，香港本身的上市公司有良好的披露规定，认股期权也好、分红也好，都要在年报里一五一十"从实招来"。结果，名列榜首的缴税数额达到了4100万港元，以标准税率15%计算，这位纳税人的年薪应该是2.7亿港元，从上市公司资料分析，这位"超级打工皇帝"正是霍建宁。

根据和黄集团的年报显示，霍建宁为和黄打工的基本工资约为1300万港元，而加上公司所派红利就高达2.65亿港元，再行使部分认股权后，年收入正好是2.7亿港元，与税务局的数字吻合。

霍建宁出生于1952年，毕业于香港大学，后赴美留学，取得专业会计师资格。1979年返港，加入长江实业集团任会计主任，后又考取澳大利亚特许会计师资格。

霍建宁凭着其金融财务方面的才干和踏实的作风，一路晋升。1984年升为和黄执行董事，1985年任长实董事。

1993年，登上和黄董事总经理之位的霍建宁，随即接手马世民留下的"烫手山芋"。因为和黄在20世纪80年代后期，受海外业务亏损拖累，令股价长期处于偏低水平。

霍建宁接手后，不断改组，通过收购合并，成功将业务由亏转盈。

1999年，霍建宁引入中国海洋石油，合作开发南中国海文昌油田，深获赞赏。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其后，他趁赫斯基有好表现，顺势在加拿大借壳上市，令集团从中获特殊盈利65亿港元。

继而，他更接手处理亏损多年的欧洲电讯业务，到1996年，霍建宁毅然分拆 Orange 上市，成功套现，后来，见时机成熟，于1999年底将 Orange 转售，成功替集团赚取超过1600亿港元的盈利，创出神话。可以说，“卖橙”一役是霍建宁的代表之作。

在20世纪90年代末，霍建宁为和黄促成了多宗大交易，将和黄发展成名牌电讯商，和黄集团旗下各公司及管理人员获海内外各大报章及杂志赞誉超过数十次，并获得各种荣誉称号，霍建宁可谓功不可没。

李嘉诚更是对霍建宁在“卖橙”一役中的突出表现连连称赞：“众高层夜以继日都替卖橙努力，霍建宁连觉都睡不好，他回香港时病才刚刚好。”

世上没有免费的午餐，霍建宁收取天文数字般的薪酬，绝非易事！

2000年，电信股泡沫爆破，霍建宁成功善后，继1999年出售 Orange 赚取1180亿港元后，2000年出售 Mannesmann 再赚500亿港元；同年出售 VoiceStream 又赚300亿港元；接着，以500亿港元夺得英国第三代手机（3G）执照，触发环球电讯公司争逐第三代手机（3G）执照的热潮，进而在德国第三代手机（3G）执照竞投中，和黄毅然退出，一手捏碎泡沫。

2000年7月24日，霍建宁宣布和黄集团在美国持股22%的合营公司音流无线通信公司已接受德国电讯的收购建议，在这笔金额高达507亿美元的交易中，和黄将可获取超过90亿美元（约合780多亿港元）的收益。其中，和黄可望获得16亿美元现金，外加扩大股本后的德国电讯4.6%的股权（约1.79亿股），成为德国电讯的第二大股东。据估算，这笔收益比和黄当初在音流公司10亿美元的投资要高出7倍多。

这是李嘉诚1999年“卖橙”之后，在电讯投资领域的又一大斩获。

音流电信公司是20世纪90年代成立的新公司。两大主要股东分别是香港的和黄集团和芬兰的 Sonera 公司，他们正在寻找资金以扩大其市场份额，并且购买新的电话执照，因此对于德国电讯的收购当然欢迎。音流是美国少数几家全国性的独立无线业者，约有230万位无线用户，而且拥有包括夏威夷在内的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国性无线电话经营执照，这些都让一直想在美国市场落地的欧洲最大电信公司德国电讯心动不已。德国电讯发言人表示："音流几乎在美国的每个州都拥有执照，而且该公司的成长率是美国移动电话业之首。"此外，音流也是美国唯一使用GSM系统的电信公司，这也很对德国电讯的胃口。交易如果顺利实现，德国电讯的客户将达到3.75亿，成为又一个跨大西洋的国际电讯大鳄。尽管这笔交易引起了美国参议院和监管当局的强烈反对，德国电讯能否如愿还在未定之数，但欧盟发言人也明确表示，他们反对美国立法和监管当局对这一企业并购所持的态度。

不管最终美欧双方将如何了断此事，从目前的情况来看，作为第二大股东的和黄李嘉诚仍是幕后的大赢家。据悉，和黄在此次交易中将可获得超过780亿港元的特殊利润，使2000年前7个月可入账的特殊利润超过1361亿港元，再创香港纪录。

在这次交易中，和黄没有选择全换股或全现金方案，而是换取了16亿美元现金及1.79亿股德国电讯。

分析人士认为，和黄需要资金发展欧洲的3G业务，所以不选取全部换股方案也是意料中的事；而从占有美国市场来看，和黄在此次交易中不将音流股份全数套取现金，而是选择现金加股份方案，可能是希望继续与德国电讯达成合作关系，不过和黄也会因此在表面上失去在美国电讯市场的据点。也有人指出，和黄也许将继续沿用在欧洲市场的策略，卖掉第二代电讯业务后，回头再全力争夺美国3G牌照。

接近和黄的消息人士指出，欧洲的市场已经很大，和黄会集中资源拓展这个市场，至于美国市场的策略则会视机会而定。如何个定法？美林证券的分析员猜测，和黄可能会采取曲线迂回的策略：当美国3G业务的机会出现时，和黄也许将借助在欧洲和中国电讯市场的发展和关系，使自己成为美国电讯商寻找国际合作伙伴的主要对象，从而挤进美国3G市场。

李嘉诚"卖橙"出售电讯业务初尝胜果后，对欧洲电讯业务始终念念不忘。各国纷纷准备公开拍卖3G牌照的消息传出后，和黄又开始摩拳擦掌，希望在英、德、法等国的第三代移动电话市场上再大展拳脚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2000年以来，和黄计划通过持合资公司90%的股权，斥资约94亿英镑（约1156亿港元）在英国发展第三代移动电话业务。由于2000年1月份英国政府招标时，和黄正在应付曼内斯曼和沃达丰公司之间的收购战而没有入标，只好与投得牌照的加拿大TIW公司合作竞投英国的3G牌照，最终以43.8亿英镑（折合港币500亿元）的代价夺得牌照，比市场人士原先估计的10亿英镑左右的出价高出了一大截，使得人们纷纷怀疑和黄能不能回本。

霍建宁并没有让李嘉诚失望。在一连串的神奇交易中，和黄获利近2000亿港元，被外国传媒称为big trader（大炒卖家）。

霍建宁则强烈否认："我们买下资产，派人去做，当资本价值成熟时卖出，根据税务法例，这是realization of capitalassets（资本资产的变现），不是trading（交易）。"

2001年全球经济恶化，但和黄期内两次收购"落难伙伴"PriceLine和环球电讯，将业务扩至前景可观的北京房地产，霍大班的表现仍然不凡。

霍建宁一人兼任和黄董事总经理、港灯副主席、长江基建副主席、长实执行董事等职务。他追随李嘉诚多年，如同其左右手。

李嘉诚知人善用，霍建宁知恩图报。他用收入也用行动证明了荀子所说过的一句至理名言："每一个凡人，其实都可以成为伟大的禹。"2008年5月14日，霍建宁以个人名义捐出港币500万元，协助四川省政府的救援及赈灾工作。

聘请太傅袁天凡

"你一定要对自己做的工作有兴趣，否则就算几高（再高）人工都无用。"袁天凡如是说。

袁天凡，1952年出生于上海，5岁时到香港。知识改变命运，袁天凡以优异的成绩踏上了成功的第一步。后来毕业于美国芝加哥大学经济系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1976年，袁天凡在美国毕业后回香港，加入中大任助教，但教书的平淡日子实在难耐。过了大半年，他跳槽至汇丰旗下的获多利债券部。他曾与梁伯韬、杜辉廉等在银行共事。杜辉廉、梁伯韬两人创立百富勤，成为他们这批才俊中“先富起来”的老板，而袁天凡则延续着打工岁月。自那时开始，他知道自己的兴趣所在，也立下在“金融界打滚”及“为兴趣打工”的志向。

袁天凡深厚的“财技根基”源于获多利8年的工作历练。不甘平庸的他先后从债券部晋升至财务部。1985年离开前，袁天凡已成为集团的财务部主管。离开获多利后，袁天凡一帆风顺，先后出任唯高达董事总经理，参与全球证券业务工作。

1988年香港股灾后，袁天凡出任香港联交所行政总裁一职，接手管理因联交所前主席李福兆辞职而出现真空的联交所管理层，成为香港商场上耀眼的明星，他也登上了人生路上的高峰。当时，袁天凡的年薪为300万港元，成为当年香港收入最高的受雇人员。攀上事业首座高峰的袁天凡，当时只有36岁。1989年，袁天凡被评选为香港财经界十大风云人物。

中国有句古话“飞龙在天，亢龙有悔”，似乎在袁天凡事业达到高峰时应验了。

袁天凡接手联交所的第一年，仍然是万事如意，风调雨顺。然而好景不长，两大派系便开始为权力你争我夺，使袁天凡处于一种十分尴尬的境地。

香港股市是一个鱼龙混杂之地，不少“深海大鳄”往往不动声色，伺机兴风作浪，令股海风起云涌，变幻莫测。袁天凡身为联交所行政总裁，职责便是保持香港股市在良好制度下蓬勃地运作下去。

换句话说，联交所的掌舵人除了要看好香港股海，令其无风无浪外，还要维持制度上一定的宽松度，使参与者，包括那些股海大鳄有机会从风险中获利。

因为如果一旦条例太严格，限制太紧，便会出现“水清无鱼”的局面，使股市萧条，这也是香港政府不愿看到的。

袁天凡肩负联交所行政总裁重任，困难重重。然而，联交所偏偏出现了华资、外资经纪执政，使袁天凡更加闹心。华、洋经纪之争成为袁天凡在联交所工作中的一个转折点。因为过往联交所的作风曾深为外资经纪所诟病，认为堂堂香港股市竟为一班华资经纪所把持，于是港府一心加强一班国际性大经纪在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

联交所的地位。方法是通过增加大经纪在联会理事会的席位，可是说话虽是简单，但如何让各方满意，则是一种极高的艺术。

由于华资经纪在此事上极为团结，终变化成一场华、洋经纪争夺理事会席位之战，情况一发不可收拾。

最终，证监会（代表港府势力）联合管理层虽说能与华资经纪达成共识，协调出一个华、洋经纪都比较满意的方案。然而，联交会管理层的威信已经被削弱，大华资经纪与大外资经纪在香港股市的影响力得以大大提高，联会在某些重要事情上可能做到的似乎不多。鉴于此种情形，袁天凡顿感意兴阑珊："联交所的工作已经失去满足感，做到退休已无可能……"

袁天凡原已续约行政总裁一职，如今却提出请辞。继后，他加入恒昌行出任行政总裁，但在恒昌行也没有待太久，3个月之后，又辞别恒昌行，转投老友蔡世亮的海裕国际旗下，购入海裕股份，由打工仔变成老板。

据了解，当时中信泰富同李嘉诚、郑裕彤等财团收购的恒昌企业硕大无朋，1991年8月底时，拥有固定资产净值82.7亿元。

荣智健、李嘉诚邀请袁天凡出任恒昌行政总裁，主要是希望由袁天凡筹划恒昌企业独立上市，降低现有股东的财力负担。

可是事情并非想象的那么简单，恒昌是老牌公司，很多现任管理层都是40多年前打天下至今的老臣，在集团内势力根深蒂固，袁天凡工作困难重重。

由于控制恒昌企业股权的财团分散，最大的中信泰富也只有36%的股权，未能取得日常行政权力。事件发展至此，遂引发中信泰富全面收购之意。于是，中信泰富不惜动用逾50亿港元，全面收购恒昌，恒昌企业独立上市的计划因此被搁置，袁天凡无事可做，顺理成章地离开恒昌。

随后，他加入了蔡世亮的海裕国际。可惜，他与蔡世亮闹意见，更是一度对簿公堂，虽然双方最后庭外和解，但袁天凡也觉无味，1994年干脆全数出售所持的海裕股权，辗转购入奇盛股份，成为集团执行董事。

袁天凡与蔡世亮来自两个完全不同的世界：袁天凡以饱学及专才闯入商界，历任各大外资证券行要职，一度出任联交所行政总裁，与香港一班富豪如李嘉诚、荣智健、郑裕彤等很熟；蔡世亮自东南亚挟资来港发展，在港从事地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产、货仓业务，为人低调务实，是典型的中国传统商人性格。

蔡世亮一头白发，面上略带风霜，神情虽见收敛，但仍难掩其江湖气息。

外形上，袁氏与蔡氏有点大相径庭，袁天凡脸色白皙，典型的才子相，笑时双眼眯成一线，有点娃娃脸。

袁天凡在获多利任职时，已认识蔡世亮。1984 年，袁天凡帮助蔡世亮收购金佑地产空壳，将其业务在香港上市，蔡世亮属下公司规模从此逐步壮大，所拥有上市公司的数目也不断增多。

袁天凡在香港商界打拼多年，早已是一人之下，万人之上。47 岁这年，袁天凡选择了规模较小、作风低调的海裕，踏上了创业当老板之路。

袁天凡为什么会选择海裕呢？首先，海裕规模不大，袁天凡才有能力揽实权，全权控制公司。其次，海裕持有甚多冷库，每年均有约 2 亿元稳定的租金收入，令公司在财政上无后顾之忧。

再者，海裕拥有证券业务基础，适合袁氏的所长。而最重要的一点是，袁、蔡两人均认定对方是多年肝胆相照的战友，一方面蔡氏早有退出之意，但放不下自己一手打出来的江山，有袁氏继任掌师印，他可放心让出大部分股权，亦乐于看见海裕业务在袁氏执掌下发扬光大。

然而，世事难料，两个人越接近，越难保持友情。袁天凡入主海裕后，袁、蔡开始感到他们之间的距离正在拉远，而归根究底，不外乎是个老问题，那就是利益冲突。

蔡世亮与袁天凡合作的目的是希望扩大海裕在商场上的活动空间。但实际运作起来，由于双方在公司内具同样影响力（蔡世亮并非完全放弃海裕），令公司经营与发展出现了阻力。海裕过去的管理方式十分家族化，而袁天凡则惯于以西方企业化手法管理生意。比如袁天凡要求员工如外资经纪行那样，每天要以书面材料报告工作情况，但那班原来跟随蔡氏的手下对这种做法便会感到十分不惯；又如以往海裕证券的制度是容许任何一个员工，包括秘书或行政助理等只要能介绍客户，便可分佣，但袁天凡不能接受这一套，断然改变，使得不少旧员工对这位新老板蛮不是味儿，并开始产生抗拒心理。

进一步加深袁、蔡分歧的是他们二人经营理念截然不同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蔡世亮作风稳健保守，任何发展计划都只投入少量资金，慢慢开展，但袁天凡较积极进取，认为既认定一个发展计划，便应即时投入资金，全面开展业务。此外，袁天凡入主海裕后，由于对地产业务兴趣较低，把不少海裕物业套现，将资金投入一些他认为更有潜力的发展项目上。但当时香港地产出现了历年罕见的大好市道，使蔡世亮觉得过早将物业出售，平白失去不少赚钱良机。

袁、蔡二人决裂的导火索是一只股票“斩仓”事件。

袁天凡入主海裕后发现，海裕集团属下的证券公司有几个大户头由公司高层负责打理，户头似有利用公司的“孖子展”进行投资迹象，这些户头持有大量海裕国际股份，据说接近两成股权。

袁天凡怀疑有幕后黑手，于是趁户头按金不足，客户无法及时补仓之机，将整批股票斩仓，并找来他多年好友、奇盛集团的梁树荣斥资 1.8 亿元购入这批股份。

“斩仓”事件后，袁天凡与蔡世亮摊牌，建议蔡氏让位，同时委派自己的好友王于渐、郑经翰、方书林及妻子李慧敏加入董事局。蔡氏唯有答应，将主席一职让给了袁天凡，自己当名誉主席。

蔡世亮退居二线后，不甘心自己一手创下的江山落入袁天凡之手，于是，一方面在市场吸纳海裕股份，另一方面筹集逾亿现金，随时准备行使认股证，换回普通股，重夺海裕的控制权。

蔡世亮终于储备了足够的实力进行反扑，要求开董事局会议，建议委任亲信许照中与苏锦人。随后乘势追击，到高院起诉，指控袁天凡妻子李慧敏，一直未正式接纳出任海裕董事，怀疑其合法性。至此，二人可说已正式反目，势为水火，非要在法庭上解股证，股份收购价定于每股 3.3 元。袁天凡在自身利益得到一定保障下，将海裕江山交还蔡世亮。

继后，袁天凡出任锦兴磁讯主席，可惜当时锦兴已濒临破产，最后不得不靠李嘉诚身边红人陈国强收拾残局。往后，虽沉寂一时，但袁天凡并没有认输。

袁天凡与李嘉诚关系密切，李嘉诚曾多次诚邀袁天凡加盟长实和黄集团，但袁天凡均婉谢不受。

李嘉诚对袁天凡的赏识，可以追溯到 1986 年。当时长和系四大公司轰动一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时的 100 亿元集资行动，是由花旗银行唯高达香港有限公司负责包销，袁天凡就是其中的关键人物。李嘉诚看中袁天凡之后，可不止是三顾茅庐这么简单。

1991 年 10 月，荣智健联手李嘉诚等香港富豪收购恒昌行，李嘉诚游说袁天凡出任恒昌行政总裁。于是袁天凡辞去联交所要职，走马上任，年薪 600 万港元。然而，次年 3 月，因荣智健向众富豪收购他们所持的恒昌行其余股份，袁天凡愤然辞职，并表示不再做工薪阶级，要自己创业。

1992 年 2 月，袁天凡与老同事杜辉廉、梁伯韬主持的百富勤合伙创办天丰投资公司，袁天凡占 51%股权，并出任董事总经理，并兼旗下两家公司的总裁。李嘉诚义无反顾，依旧支持袁天凡，当时认购了天丰投资的 9.6%的股份。

“如果不是李氏父子，我不会为香港任何一个家族财团做事。”袁天凡说，“他们（李氏父子）真的很重视人才。”

1996 年年中，当李泽楷要发展高科技时，李嘉诚亲自请袁天凡协助儿子打江山。袁天凡加入盈科拓展，出任副主席。

据说，李泽楷对袁天凡尊敬有加，拜为“太傅”，言听计从。

当时正值全球科技股大热，公司股价触“网”即升。作为经历过多次股市风雨的一流投资银行家，袁天凡和梁伯韬深知“好花不长开”的道理，决心搭上这可遇而不可求的科技股高速列车，找一个“仙士股”借壳上市（仙士，在港澳地区就是几分钱的硬币。所谓“仙士股”，就是由于经营不良、资产太少或业绩太差，股价已跌到几分钱的股票）。1997 年金融风暴爆发，在香港股市上，这种“仙士股”俯拾皆是，袁天凡和梁伯韬把目光投向了黄鸿年旗下的一家卖通讯器材的公司——得信佳。

1999 年 3 月初，该公司的股价一直在 4 ～ 6 分港币徘徊。以当时得信佳的股价水平收购，花费不足 1 亿港元即可，但在袁天凡和梁伯韬的策划下，李泽楷将盈科拥有的地产项目（主要是北京盈科中心）作价 24.6 亿港元，再加上香港数码港发展权一道无偿注入得信佳，未花一分钱现金将其搞定。得信佳复牌交易，开市仅 15 分钟，股价便从停牌时的 1 毛多飚升到 3.22 港元，升幅高达 22.6 倍，盈动立即摇身一变成为一家市值上千亿港元的巨型公司。

2000 年 8 月，正是电盈认股权的解冻期，袁天凡当机立断，见电盈股价在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

15港元的水平，便趁机沽出手上的认股权套现。其中，他先以2.3港元的价钱，沽出手上所持的2400万股电盈认股权，又在15.3港元的水平，再沽售800万股电盈股份，实时获利1亿港元。

盈动的"神话"由入股得信佳开始迈出了第一步。在一连串的收购合并中，高超的财技和科技的结合发挥了惊人的协同作用，使盈动市值迅速膨胀，在收购香港电讯之后，盈动由一家虚拟的公司摇身一变成为一家有实质内容和每年有巨额固定收益的公司，这一切似乎和袁天凡的新经济理念完全相合。

如果没有袁天凡全力谋划，盈动不会以如此神奇的速度获得今天的成功。李泽楷说："人才是最重要的。"他还说："争取人才要有三点：人才不希望在一个很大、阶层很多的公司工作，因为如果他们是聪明的，不希望每一件事要批准才能做；人才不希望定薪制，如果做得好，贡献多，报酬方面要多于一般人，做得好的人应当有机会比同年龄、同经验的人获得高四倍甚至五倍的报酬；人才一定要觉得，自己做的事情，除了钱的报酬之外，还要对社会是有贡献的。"

所谓无功不受禄，在李泽楷慷慨拿出价值73亿港元的认股权来犒劳管理层时，袁天凡一人独得7.2亿港元。从此，袁天凡"行运行到脚趾尾"，晋身成为一代"打工皇帝"。

栽培靓女洪小莲

香港长江实业集团主席李嘉诚的重臣洪小莲，2000年年底离开工作了28年半的岗位。

过去20年，洪小莲一直统领着长实业务的命脉——售楼部门，在这期间，长实的售楼收益逾千亿港元，由一家房地产公司发展成世界级的企业王国。

洪小莲由李嘉诚的秘书，攀升至长实的执行董事，工作成绩超卓，深受器重，可说是打工一族的传奇典范。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洪小莲衣着简单端庄，薄施脂粉，没有一般名女人的珠光宝气。洪小莲相当低调，以往甚少接受个人访问。“我不想读者认为长实房地产发展的功劳全属于我，因为一个机构的成功，要多方面配合，一个人的力量，不能够应付所有事情。”

虽说不是个人力量，但 1980 ～ 2000 年，洪小莲在长实无疑举足轻重。她掌管长实售楼部及物业管理部门，由楼盘市场定位及销售，以至编印楼书及与住客沟通等细微工作，她都兼顾。

多年来，长实的售楼成绩彪炳，即使在 1997 年亚洲金融风暴后，不少楼盘也能在推出后迅即售罄。

其实，长实售楼部门的规模不大，只有数十人，但该公司的售楼策略在理念上不断创新，往往带领同业。

原来，这位女将领喜欢突破，故此整个部门都很有创意。20 世纪 90 年代初，长实于观塘茜草湾发展丽港城及汇景花园。地点毗邻观塘的工业区及油库，甚多负面因素，长实售楼部以该处位于九龙东部，把该区改称作东九龙，令有意置业者不会产生负面的联想。从此“东九龙”这个名称亦不胫而走。

售楼部的工作不只是推售楼盘，在楼盘设计及建筑期间都会提供意见。以马鞍山的听涛雅苑为例，长实售楼部就提出，在部分单位内设计一个数十平方英尺的房间作多用途房间，结果这些单位很受欢迎。

另外，发售海怡半岛时赠送装修，于丽港城设计可以打通的相连单位，及于马鞍山的海柏花园提供酒店式管理等创新策略，后来都有不少地产发展商争相仿效。

长实售楼部的创新作风也可见于楼盘的命名。20 世纪 90 年代以前，楼盘名称多数与坐落地点的中英文谐音有关，并普遍以“花园”或“台”作结尾。

20 世纪 90 年代，长实于天水围发展大型屋苑，命名为嘉湖山庄。洪小莲说：“原本我把它命名作明湖山庄，‘明’由日、月组成，代表天，而‘湖’则代表水，有天水围的原意。后来有同辈提议以李嘉诚先生的‘嘉’字，代替明字，发音会更响亮，结果就变成了嘉湖山庄。而六期住宅则分别用‘乐、赏、翠、丽、美、景’等字，配以‘湖居’两字来命名，代替过往屋村多数以数字来代表期数的习惯。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



近年，李嘉诚于国际间叱咤风云，洪小莲追随他近 30 年，被誉为李嘉诚的心腹大将。其实，洪小莲由普通秘书攀上长实的执行董事，除了靠自己的努力外，还要得益于李嘉诚这位伯乐的赏识。

洪小莲说："我很庆幸，能够在一位那么瞩目及受人尊敬的人物身边工作。"

对李嘉诚，她有说不尽的感激之情："我很感谢李先生给我机会及栽培我，所以我用成绩报答他。"她一向视李嘉诚为榜样："他无论从事哪一个行业，都能了如指掌，我对他由衷佩服。"

多年来，一直让洪小莲记忆犹新的，是有一次李嘉诚劝勉她努力学习。1972 年，洪小莲加入长实后不久，一天中午的用餐时间，她翻开报纸阅读，凑巧李嘉诚经过时，她刚翻到娱乐版，他对洪小莲说："有时间就应该进修充实自己，不要浪费时间。"而李嘉诚经常挂在嘴边的两句话，"不认识的，就应该学习"和"事在人为"一直为洪小莲的座右铭。

然而，尽管与李嘉诚并肩作战近 30 年，洪小莲却从未与李嘉诚单独用过餐，也未曾与他闲聊过私人事。但李嘉诚在她心中仍有举足轻重的地位，"我永远尊敬他，他永远是我的老师"。说时，洪小莲一脸庄重之色。现时，她是李嘉诚基金会的董事，继续为社会服务的同时，也继续为李嘉诚工作。

不过，曾长时间掌管长实楼宇销售业务的洪小莲，亦经历过遭人白眼、歧视及失意的日子。

洪小莲 1972 年初加入长江，同年 10 月长江就上市，初期任职房地产部秘书，并负责部门的总务及行政工作。虽然，洪小莲中学毕业后就开始工作，但其后的 5 年多，她一直在当时的工专（即理工大学前身）进修行政秘书及工商管理等课程。

接下来，由于洪小莲经常跟随李嘉诚开会，接触房地产发展的业务，逐渐对售楼工作产生兴趣。1978 年，她向李嘉诚提出转做售楼工作。

转职初期，她曾面对不少猜测。例如："她一定是某人的亲戚，或是某人的女儿，或是潮州人，李嘉诚才会那么信任她。"面对这些质疑，她明白需要加倍努力，以实力证明自己并非靠关系。

凭着努力，洪小莲在 1980 年终于登上物业租售管理总经理一职，1985 年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



成为执行董事。对于物业发展工作，她从不厌倦。

2000 年年底，洪小莲却把这份充满挑战及满足感的工作潇洒地放下了。她说：“我是很贪心的人，往后的日子，若继续从事同样的工作，我不甘心就这样一辈子。现在仍有精力，我要尝试一些不同的事情。”

洪小莲在退休后才惊觉，原来，以往她忽略了身边很多事情。有一次，她陪伴妈妈前往医生处复诊，横过马路时，她紧握着妈妈的手，接下来妈妈对她说：“你现在不用工作，就有时间挽着我的手。”当时，她才发觉，原来妈妈一直介意自己为她付出的时间不够。

追寻以往失去和忽略的，为生命添上其他姿采，就是洪小莲舍长实而去的原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章



财富有价情无价，大爱无声动天地

李嘉诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚是华人首富，在事业上是一个非常成功的人，同时，在生活中，他也是一个孝心可鉴、情深义重、为人称道的人。李嘉诚侍母至孝至敬，他极尽人子之孝；对妻子情专如一，夫妻俩情爱深笃，相助相帮，广为世人所称道，真是宅心仁厚，德风彰彰！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有情人终成眷属

李嘉诚于1963年结婚，时年35岁，夫人庄月明女士，早年毕业于香港大学，专攻经济，后又到日本明治大学深造，两人情爱深笃，携手共创伟业。无论在事业、学识、相夫教子、生活诸方面，李嘉诚每每都能得到夫人的相助相帮。

庄月明是李嘉诚的表妹，他们青梅竹马，两小无猜。传闻，舅父庄静庵极力反对女儿下嫁李嘉诚。李嘉诚是如何征服表妹之心的？表妹出身名门名校，他们门不当户不对，地位不般配，世人众说纷纭。

李嘉诚与庄月明喜结良缘，并非他人之功，他们是通过自由恋爱走到一起的。

香港《明报周刊》曾刊登过一篇《李嘉诚与庄月明爱情故事》的文章，开篇道：

"在香港的潮州人圈子里，流传着这样一段佳话：系出名门的表妹，不顾父亲的极力反对，与穷表哥恋爱、结婚。在表妹的鼎力支持与鼓励下，表哥奋发图强，终于出人头地。之后，他的事业更蒸蒸日上，成为本埠富豪。"

"佳话中的表哥，正是当今香港富豪李嘉诚，而表妹者，就是李先生的结发妻子庄月明女士。"

李嘉诚素来不提私事。常有记者和好事人问及李庄两人的恋爱经过和岳丈庄先生的态度，李嘉诚总是回避。从不谈私事的李嘉诚，当有关他的报道和传闻严重偏离事实、有损本人或他人名誉时，他也会站出来反驳、澄清。

李嘉诚对有关他恋爱婚姻的私事，一直持缄默态度。

1940年冬天，为避战乱，李嘉诚的父母带领全家投靠舅父庄静庵。庄家算得上香港华人社会的富裕人家，庄家的一切，都使来自贫穷老家的李嘉诚感到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



新奇和拘束。

11 岁的李嘉诚，认识了小他 4 岁的表妹庄月明。月明是庄家的长女，父母视她为掌上明珠，对她呵护备至。月明从小娇生惯养，伶俐可爱，她那时已是教会办的英文书院的学生，身穿一套崭新的校服。

出身富家名门的月明，一点也不嫌弃穷表哥嘉诚。李嘉诚随家长途跋涉，加之原来就营养不良，来舅父家时已瘦得像柴棍，在舅父家吃饭，难免现出“食鬼相”。李嘉诚母亲曾与潮州老乡谈到过，月明那时天天都要送吃的给李嘉诚，弄得他很不好意思。李云经给儿子讲“不受嗟来之食”的故事，李嘉诚才坚决不受表妹的馈赠。

“青梅竹马，两小无猜”，这是嘉诚和月明童年时代的真实写照。

李嘉诚初来香港，李云经明智地要李嘉诚学做香港人，学广州话，于是，年幼的表妹成了李嘉诚学广州话的老师。香港的殖民教育，无视中国的传统文化，眷恋中国文化而又忙于商务的庄静庵，敦促女儿向李嘉诚学念古典诗词。李嘉诚转入香港的中学念初中，深为英语而苦恼。而表妹已进英文书院读了半年书，上学前还跟家庭教师学了一年英语。她当仁不让地做了表哥的家庭教师，帮表哥补习英语。

1943 年，李云经去世。从此，表哥表妹走上了两条截然不同的人生之路。

庄月明的家境宽裕，且她深得父亲宠爱。庄静庵是个具有新思想的商人，重视子女教育。更加之庄月明聪明好学，她以优异的成绩从英华女校毕业，随即考入香港大学，获得学士学位，又北渡东瀛，留学于日本明治大学。

青少年时代的庄月明，一帆风顺。人生的道路上，开满鲜花，充满阳光。

而李嘉诚的人生之路却没有那么平顺。父亲的过世，让他不得不过早地挑起家庭生活的重担。他做过茶楼堂倌，做过钟表公司的学徒，做过走街串巷的行街仔。后来，他终于独立创业，但白手起家，无富亲资助的他，很长一段时期，还是位卑财薄的小业主。

不少人认为，李嘉诚与舅父兼岳父的关系比较疏淡。倘若是事实，是什么原因造成的呢？

有人认为，当年李嘉诚毅然离开中南钟表公司，拂逆了庄静庵的一番好意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，李嘉诚后来艰苦创业，庄静庵并未鼎力帮衬。李嘉诚外销塑胶花，欧洲批发商要李嘉诚找殷实的富商担保，李嘉诚在舅父那里碰了壁。也许他真的未去求舅父，这不外乎有两个原因，一则李嘉诚不愿给舅父添麻烦，二则估计舅父不会伸出援手。

更多的人，在分析李嘉诚与舅父“不咬弦”时认为，主要原因是嘉诚与月明互相爱慕。

一直与庄李两家保持交往，不肯公开姓名的Z先生，在接受《明报周刊》记者采访时透露：

“庄静庵先生初时不大喜欢李嘉诚，但表妹庄月明却对表哥一心一意，无论如何也要跟着他……”

“当年，表妹为了表哥，不顾父亲反对而委身下嫁。婚后，她并不时常回娘家，尤其是近年，我多次找他俩（李嘉诚和太太），都要传话（指见面少）……”

少年时在周大福珠宝行当学徒的香港珠宝大王郑裕彤，深得老板赏识，于是老板就把自己的女儿许配他为妻。世人称郑裕彤为乘龙快婿，由于这门亲缘，郑裕彤成为周大福珠宝行的掌门人，奠定了他成为香港超级富豪的基础。

而李嘉诚却没有成为庄家的乘龙快婿。

这大概可以说明：岳丈不承认外甥为未来的女婿；另外，婚前婚后，李嘉诚至少在事业和钱财上，未沾岳丈的“光”。

暂且不论岳丈的态度，按照世俗的眼光，出身贫寒，只有初中学历的小业主李嘉诚，是不可高攀出身名门名校，才貌双全的大家闺秀庄月明的。然而，结果却是不可以世俗论断。

人们自然会探究，人生道路迥然不同的一对，是如何结合到一起的？

毋庸置疑，他们是由亲情、友情发展为爱情的。境况优越的表妹，无时不在关注表哥的命运和事业，在精神上给予表哥莫大的鼓励和支持。表哥在事业上的每一次进步，表妹都感到无比地欣慰。

表哥在内心深处领会表妹的爱，也深深爱着表妹。他明智地估衡自己的地位，深知唯有干出同辈人中出类拔萃的业绩，才能配上名门才女表妹。这无形中成为李嘉诚日后卧薪尝胆、奋发进取的动力。正是爱情的力量，将李嘉诚锻造成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不屈的男子汉，促使庄月明不顾外界的压力和世俗的眼光，执着追求。

没有花前月下，只有心心相印。

庄静庵没少为女儿的婚事操心，他曾多次介绍女儿“相睇”（相亲）。他们中，有含着银钥匙出生的世家弟子，更有留学欧美的才子，结果都遭到女儿的拒绝。庄静庵最终同意女儿“私订终身”。一则，女儿成了大龄姑娘；二则，外甥的业绩，越来越让舅父感到惊奇。

舆论谈论起李庄的婚姻，丝毫没有责备庄老先生之意。世上哪有不疼子女的父母？庄静庵即使极力反对女儿的婚姻，也是担忧女儿嫁给阿诚吃太多的苦。

在“笑贫不笑娼”的香港，“嫌贫爱富”并非贬义词，是人的正常心理。反之，安贫乐道、鄙薄金钱，会被人们视为荒谬可笑。所以，庄静庵有“嫌贫爱富”的思想，也就不足为奇。

李嘉诚是个非常注重实际的人，他为了使婚后的日子温馨美满，为了不使表妹像他过去那样吃苦，于结婚的前半年，他便斥资 63 万港元买下一幢花园洋房，这就是李嘉诚至今仍居住的深水湾道 79 号 3 层宅邸。1995 年第 10 期的《资本》杂志这样介绍这幢宅邸：

“李宅外墙只漆上白油，外形既不起眼，也并无海景，但胜在交通方便，两三分钟车程便可达高尔夫球场。李家大宅不算很大，约 1.1 万平方英尺，市值约 1 亿元。”

《资本》杂志以香港首富的标准来评价这幢大宅。在当时，拥有独立花园洋房的华人富翁，寥寥无几（就是今日也不多）。李嘉诚跻身豪宅寓公阶层，令人刮目相看。

其实，就李嘉诚自身的生活需求来说，他并不想“未富先闻”——居住这般豪华奢侈的洋房。虽然他的事业蒸蒸日上，却算不上富豪，拿出 63 万港元来也非一件容易的事。他既要扩大塑胶生产规模，又要投资地产。也正因为他是一位地产商，所以，把购置新婚屋居当作了物业投资。

从 20 世纪 50 年代起就与李嘉诚交往的朋友说：“这幢花园洋房，是诚哥送给表妹最好的结婚礼物。”

1963 年，李嘉诚与庄月明这对青梅竹马的有情人，终成眷属。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新婚后，庄月明立即参与李嘉诚的事业，进长江工业公司上班。她流利的外语、谦和勤勉的作风，获得了同事的尊敬。

庄月明为李嘉诚生了两个公子——李泽钜、李泽楷。生子后的庄月明渐退到幕后，但仍倾心倾力辅佐丈夫的事业。相夫教子，有口皆碑。在庄月明的栽培下，李泽钜、李泽楷勤奋好学，先后赴美完成大学学业。

长江实业上市，是李嘉诚事业的重大转折。庄月明任长江实业执行董事，是公司决策的核心人物之一。李嘉诚不少轰动一时的大事，都蕴含了庄月明的智慧和心血。

庄月明在公众面前始终保持低调，她很少在公众场合露面，也不接受记者采访。

一位熟悉李氏家庭的人士说："人们总是说地产巨头李嘉诚，如何以超人之术创立宏基伟业，而鲜有人言及他的贤内助及事业的鼎助人庄月明女士。我们很难想象，李嘉诚一生中若没遇到庄月明，他的事业将又会是怎样的情景？"

哀悼亡妻做善举

李嘉诚与夫人庄月明的感情深厚，庄月明在事业上对李嘉诚也提供了很大的支持。但是，月有阴晴圆缺，人有悲欢离合，正当李嘉诚的事业如日中天之时，庄月明女士却于 1990 年元旦因心脏病突发而撒手人寰，年仅 58 岁。

香港长江实业（集团）有限公司董事会在《通告》上称："本公司创建董事庄月明夫人，学识渊博，对公司之创建及发展，贡献卓越，深得公司同人之爱戴。全体同人莫不同声哀悼。"和黄、嘉宏、港灯三大公司的敬挽则为"懿范长存"。李嘉诚更是悲痛万分，泪如泉涌，坚辞"笙歌宴舞"，以抑切肤之痛。

庄月明于 1990 年 1 月 4 日举殡，安葬于柴湾佛教坟场。除在香港举行隆重追悼仪式外，在家乡开元禅寺也奉设了诵经仪式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1990 年 2 月 8 日，汕头大学举行落成庆典，盛邀李嘉诚参加。李嘉诚因爱妻新逝，准备辞却庆典活动，但在众亲朋的劝说下，几经考虑，思及“不应因我妻子逝世的事改期，以免连累成千上万的人”，终于节哀忍痛，积极面对现实，以顾全大局出发，依期带着两个爱子，陪伴着企业界众多同人和公司的同事，出席了汕大的盛大庆典。

李嘉诚“力求内心的平和与宁静”“让自己多做一些有益于国家、社会和民众的事”，以志对亡妻的哀悼及永念。

为表达对爱妻的悼念，也因为庄月明早年曾是香港大学毕业生，并于 1961 年在香港大学获文学学士学位。因此，李嘉诚在夫人庄明月去世后特向港大捐赠了 3500 万港元，并成立了专项基金。

香港大学据此，在校本部东北地带实施校本部扩建计划第 4 期工程，兴建“庄月明楼”，此工程属香港大学各期发展计划中之规模最大的一期工程。

“庄月明楼”占地总面积达 6100 平方米，含两幢主要教学楼及一座文娱中心，建筑总面积为 1.103 万平方米。

两幢教学楼为港大师生提供了 7477 平方米的教学场地，主要供物理系及化学系使用。楼高各 8 层，其中设有 4 间可容 160~200 人的讲堂，还有 55 间不同大小的实验室，可供约 750 名学生使用。其中一幢楼的天台，还装设了拱形顶的天文观测室。

“庄月明文娱中心”楼高 5 层，该中心内设有 20 间多用途的活动室，并分设有宿舍、放映室、游戏室、影印中心、超市及银行等。另外还设有一间可容 600 人的餐厅和休憩室，供学生及教职员工使用。文娱中心的当中通道将荷花池与中心广场连接，拱形屋顶结构独特优美。

上述建筑工程在 1991 年 3 月动工。两幢教学楼在 1993 年 9 月落成；而文娱中心则于 1994 年 7 月落成。香港大学在 1994 年 12 月 13 日为“庄月明楼”举行了开幕礼，李嘉诚出席了开幕礼仪式，并和香港大学校长王赓武教授一起为开幕礼剪彩。

设在香港大学的“李嘉诚夫人（李庄月明）基金会”，还先后拨款资助香港大学在校举办“香港讲座”，为香港在 1997 年 7 月 1 日回归祖国怀抱，实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现政权的顺利交接和平稳过渡服务。讲座的第一系列题为“十年过渡的纪录（1984—1994 年）”，第二系列则为“香港与亚太区的未来”。这两个系列讲座的举行也同时是为纪念中英签署联合声明十周年而举办的，取得了很好的反响。

至真至孝报母恩

“谁言寸草心，报得三春晖。”

李嘉诚侍母至孝至敬，广为人所称道。

李嘉诚小小年纪就失去了父亲，因为家境贫寒而不得不辍学。母亲庄碧琴在夫丧子幼、寄人篱下的艰难日子里，面对着米薪珠贵的无情岁月，含辛茹苦地操持这个家。她抚育李嘉诚年纪尚幼的两个弟弟一个妹妹，还经常在昏暗的灯光下做着手工，为幼子缝缝补补，督促孩子温习功课做作业，苦口婆心地劝诫孩子们要恪守社会道德，学会做人，刻苦耐劳，奋斗成人。懂事的李嘉诚深知母亲的挚爱与凄苦！尽管不时有舅父庄静庵的关照，以解燃眉之急，得有三餐之安，但生活总还是过得甚为窘迫，时时捉襟见肘，而母亲总也不向苦难低头。更使李嘉诚刻骨铭心的是，贤惠的母亲总是以积极向前的态度面对现实生活的严酷和拮据，不时谆谆地教育孩子们要“吃得苦中苦，方为人上人”“将相本无种，男儿当自强”“必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能”……

近朱者赤。庄碧琴老夫人跟随丈夫李云经先生多年，自然也增长了许多知识学问，不时给孩子们讲述许多诸如“岳武穆精忠报国”“文天祥抗元护宋”“林则徐虎门销烟”以及好些动人的潮汕民间故事，给孩子们带来勇气和希望。

李嘉诚深深地敬爱他的母亲。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李嘉诚走上社会，希望帮助母亲撑起那个负担沉重的家，扶持弟妹们快快成长，努力为母亲带来生活的欢愉。

李嘉诚痛下决心，“吃得苦中苦，来日报母恩”。

李嘉诚有志气、有毅力、能吃苦、尚俭朴、聪明、有活力，这些都是使母亲感到高兴的。

世事难料，时来运转。

李嘉诚发迹了！老母亲也舒心地微笑着。

庄老夫人是一个虔诚的佛教徒，经历了人生的许多苦难，仍然谆谆教诲自己的孩子：要循古德，要讲“忠恕”之道，要“慈悲为怀”。

李嘉诚表示过：“我旅港数十年，每碌碌于商务，然无日不怀恋桑梓，缅怀家国，图报母恩。”

他尊重母亲礼佛的信愿，数次以老母亲的名义捐资在家乡潮州整修开元护国禅寺。

为了让母亲晚年生活过得欢愉，他斥巨款在香港渣甸山给母亲购置了一座花园别墅。

每天上班前，下班后，他总要上门参拜高堂，聆听教诲。

每天他都吩咐管家上市买活鱼来烹煮，给老人家补养身体。

凡有亲朋馈赠食品，凡为母亲所喜欢的家乡土特产或为母亲所中意的美食，他必亲奉母亲先尝。

当母亲病重入院治疗时，他亲自小心翼翼地把母亲抱上救护车，抱下救护车，生怕有所闪失而增加母亲的痛苦。

老母住院治疗期间，他极尽人子之孝，日夜守候勤加护理。

他听从母训，对弟妹极尽心力，帮助他们成家立业闯天下。

1980 年，李嘉诚拿出巨款对府城北门街面线巷的祖宅重新改建，妥善地安排了堂兄们及子侄辈，让他们安居乐业为社会做贡献。

1986 年 5 月 1 日，庄碧琴老夫人去世。李嘉诚为母亲举行了隆重的追悼及殡葬仪式。当日，香港总督卫奕信及港府的达官贵人、香港社会的显要贤达、亲朋好友、新华社香港分社主要负责人、潮州商会、潮州公会、香港汕头商会、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

香港潮安同乡会，以及企业界的同人等3000多人参加追悼会。汕头市市长陈燕发、汕头大学第一副校长林川率汕头市吊唁慰问团参加追悼大会。

当时，汕头大学师生员工奉赠庄碧琴老夫人的挽联是：

李庄太夫人千古

劬劳闵闵，含辛茹苦育人杰；泽被桑梓，懿德堪扬扬懿德。

诲化敦敦，创业夺魁报慈恩；荫及庠序，母仪足式式母仪。

李嘉诚致的悼词，更令人情折五内！

追悼会及举殡仪式，备极哀荣，也显现人子之至诚、至敬、至亲、至孝。李嘉诚还跪地奉礼赠给佛寺主持，以表诵经超度之佛德。

庄碧琴老太太的灵柩葬于柴湾佛教墓地。

李嘉诚捐资500万港元，在跑马地兴建“李嘉诚护老院”，为母亲设置灵堂，供奉灵位，遗像悬瞻，以志永念。

李嘉诚的父亲李云经早年（1943年）安葬于九龙沙岭和合石之潮州义冢。数十年来历经修缮，铺筑路径，广植林木，竟至绿树成荫。先人有知，也慰安矣。李嘉诚还多次捐资修建潮州义冢，恩泽润及桑梓同乡先灵。乡人有知，也谓之大仁、大义、大德。

每年春秋二祭，李嘉诚都偕同夫人、子弟，前往扫墓，忠孝之情，为人赞佩。

巨金赎子见真情

所谓树大招风，李嘉诚身为华人首富，无论在香港还是世界，一举一动都引人瞩目。除了艳羡的目光外，罪恶的眼睛难免也在盯着李嘉诚。

当“世纪悍匪”张子强手里握着一张香港十大富豪的排行榜时，心中又生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



出一个念头，决心要逐个将这十大富豪绑架一回。第一个自然是这位港人首富李嘉诚。

张子强选择的目标是李嘉诚的长子李泽钜。

1996 年 5 月 23 日下午，李泽钜坐车回家经过寿臣山道时，被张子强的“省港奇兵”伏截，李泽钜被绑走，随后被关在粉岭的一间屋子里。司机惊慌地开车回家，告知李嘉诚。久经战场的李嘉诚，面对突如其来的事件，并没有太过慌张，在一阵不知所措之后，便冷静下来，他很清楚绑匪要的是钱，出于爱子的考虑，李嘉诚没有报警，剩下的只能是等待绑匪电话。

之后的情节颇有些像惊险电影，据传，张子强身上绑了炸药，单枪匹马闯进李家，一张口赎金就要 20 亿。李嘉诚肯定地告知对方 20 亿短时间内是绝对不现实的，现金只能给 10 亿。当然，没有人会在家里放 10 亿现金的。据说，那场谈判李嘉诚当着张子强的面给银行打电话，要求取 10 亿现金，但银行方面认为有难度，于是李嘉诚暂时拿出宅内 4000 万港元，图吉利之故，张只拿走了 3800 万。10 亿现金之后第二天分两次送到，李泽钜遂平安归来。从被绑架至此整个过程不足 24 小时。

李泽钜死里逃生，回家后第二天即到公司照常上班，除去中间参与取款的几个员工，全长和系与香港，没有人知道李家这一场劫难。李嘉诚认为张子强不会再来，但难保不会另有他人再下黑手，因此，李家迅速增派了多名保镖，就是小孙女上学，也都加派保镖进出保护。果然，1997 年，张子强一伙又向新鸿基产主席郭炳湘下手。郭氏在富豪榜上居第二位，成为张子强的第二个目标。这回他们又成功得到了 7 亿现钞的赎金，郭家也出于人身安全考虑没有报警。直至 1998 年，张子强等在广东落网，经审讯，绑匪陆续交代了罪行，李泽钜、郭炳湘被绑架的事才大白于天下，一时震惊香港和内地。而面对许多记者的试图采访和追问，李氏父子选择了避而不谈。确实，自古钟鼎豪富之家的事往往容易成为街头巷尾议论的话题，而在此事上低调处理，或出于无奈，却也是最明智之举了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

念旧恩善待员工

名誉是最值得珍视的东西，名誉可以让人舍身忘利，可以让人视死如归。这一点是处理人情关系的关键之一，掌握了它可以无往而不胜。因此善待自己多年的挚友和多年的臣下，让人觉得你非常“念旧”，就可以以最小的代价换取最大的回报。能真正实现“士为知己者死”“女为悦己者容”。

北角的长江大厦是李嘉诚拥有的第一幢工业大厦，也是他地产大业的基石，更是他赢得“塑胶花大王”盛誉的老根据地。

20世纪70年代后期，香江才女林燕妮为她的广告公司租借场地，跑到长江大厦看楼，发现李嘉诚还在生产早已过时的塑胶花。

当时长江地产已创出自己的名号，盈利丰厚，可李嘉诚却仍然在维持已过时的塑胶花的生产。就算是已过时的塑胶花但还是小有薄利，可相对于长江地产的利润实在是九牛一毛。为什么还要维持生产呢？李嘉诚说是为了给以前的老员工留一些生计，为了让他们衣食富足。

有人看到李嘉诚如此善待老员工，感叹道：“终于明白了老员工对你感恩戴德的原因。”

李嘉诚说老员工是企业的功臣，他们为企业做出了重大的贡献。如果说企业是一个家庭，那么老员工就是家庭中的长辈，我们作为晚辈，看到他们老了，理应承担照顾他们的义务。

有人对李嘉诚说他的精神难能可贵，因为不少企业将老员工一脚踢开，这样的事情屡见不鲜。可是在李嘉诚的企业中，员工过去靠企业养活，虽然企业没有了，但他仍然照顾着他们。

李嘉诚说：“企业养活职工已经是过时的经营理念，现在新的经营理念应该是职工养活公司，养活企业。”他还说：“企业就像家庭，员工就是家庭中不可缺少的一分子。”这种说法一点也不夸张。这就是李嘉诚的一贯思想。

在生意场中，利益高于一切，商人不会从事没有利益的事业，因为商人不是慈善家，所以工厂没有效益，关闭也无可厚非。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可是李嘉诚把冷漠的商场化无情为有情，在冷漠的商业舞台上演出动人的人情戏。对于他的“员工养活企业”的理念，我们应该深刻地思考。

唐太宗李世民用舟与水来深刻阐述朝廷与民的关系，他说：“水能载舟，亦能覆舟。”其实李嘉诚的做法与之相似，不同的是他用在了生意场上。

事实正是如此，企业的未来由员工成就，没有员工的勤劳苦干，管理者再精明也是孤掌难鸣，难成大器。反之，企业凝聚力强，员工团结一心，众志成城，企业一定无往而不胜。

李嘉诚曾经这样解释公司与员工的关系：

“公司的钱是员工赚的，他们才是真正有贡献的人。”

“企业就像家庭一样，一点也不夸张。每个员工都是必不可少的一员。”

“员工取得的只是他们应该得到的，因为他们做出了很大的贡献。”

“企业应该多谢员工，因为不是企业养活了员工，而是员工养活了企业。”

“我觉得我自己尽最大的努力，为企业赚钱是应该的，所以其他股东相信我。虽然管理者受到的压力很大，但是因为他们的收入多，所以他们应该多为员工来考虑，应该努力为他们做些事，保证他们的利益。”

李嘉诚说，一支同心同德的军队，身体力行的军队，有凝聚力的军队，才是无坚不摧的军队，能够出奇制胜。一个光杆司令打不了天下，孤掌难鸣，他说如果员工全心全意地工作，就要将心比心，让员工得到他们应得的，保证他们的利益。

懂得感谢员工，认为是员工养活了企业，是李嘉诚对人生的领悟，也是他成功的一个诀窍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章



垂范教子育俊彦，青出于蓝胜于蓝

李嘉诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一般情况下，富人家的孩子总是比普通人家的孩子有更优越的条件，他们更有机会受到家长的呵护、溺爱。但是，在溺爱中长大的孩子是经不起什么大事的。李嘉诚明白这个道理，所以他在儿子们很小的时候，就开始有意对他们进行挫折教育，把他们从温室里搬出来，让他们接受社会的洗礼，以期更茁壮地成长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

远赴重洋炼幼苗

李嘉诚虽然身家过亿，有足够的资本让自己家人过上奢华安逸的生活，但他并没有那么做。与众多溺爱孩子的家长不同，李嘉诚很少把对孩子的疼爱表露出来。在孩子们还处于幼年时，李嘉诚就尝试着培养他们的自立精神。有一次，刚学会走路的二儿子李泽楷不小心被一块石头绊了一跤，他立刻号啕大哭，边哭边望着大人，希望大人能过来哄他。此时的李嘉诚并没有过去把孩子拉起来，同时他也阻止了其他人安慰孩子。李嘉诚想以此来教育儿子：凡事都要靠自己的努力。

李嘉诚在两个儿子八九岁的时候就开始向他们灌输商业理念，每晚都要李泽钜、李泽楷认真仔细地听他讲述各种从商之道。李嘉诚特地在长实的会议室配备“专席”，让他们出席董事会议，接受最早的商业训练。

其实，李嘉诚并不计较他们能听懂多少，重要的是商业氛围对他们的熏陶。这正如要培养一名音乐家，在襁褓之时就要让他听曲子；要造就一个航海家，在他学步之时就要让他到舢艇里颠簸。李嘉诚的良苦用心可见一斑，而在当时，李泽钜两兄弟还不满 10 岁。不过，李泽楷却不大喜欢人们提到他这一段最早期的商业训练。李泽楷面对传媒，谈到父亲对他的教育时，总是说父亲从不讲如何做生意，只是教育他如何做人，标准就是孔孟之道。不过，有心人只要看看李泽楷在谈判桌上的英姿，也就能验证李嘉诚对于儿子这种独特教育方式所收到的成效了。

李嘉诚始终认为，温室里的幼苗不能茁壮成长。因此，在他们不满 14 岁的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时候就把兄弟俩送到离香港万里之遥的美国求学，除了希望他们能真正体验生活的磨炼，还体现出李嘉诚的深思熟虑。

冒着“李家走资北美”的风言风语，李泽楷与哥哥李泽钜来到美国这片陌生而辽阔的土地。对于父亲的安排，两兄弟无法抗拒，当时的李泽钜刚好中学毕业，而李泽楷还没在香港完成中学的学业。李嘉诚在向传媒解释这一做法的时候说道：“那时候因为 Victor（李泽钜的英文名字）考完会考将往美国准备考大学，所以就干脆把 Richard（李泽楷的英文名字）也一起送过去，让他们两兄弟可以做个伴。”可是两兄弟在美国反而很少来往。

李泽楷刚开始并不理解父亲的苦心，这个在温室中长大的富家公子在美国遇到了他人生中的第一个难关。在这个陌生的国度里，没有父母体贴入微的照顾，没有佣人随叫随到的服侍，一切都要重新开始。虽然李泽楷自小学习英文，但因年纪尚轻，又没有语言环境，所以他的英文并不太好，到了美国后根本难以与人沟通。他曾说在刚被送到美国加州的 Memo Park High School 继续中学课程的时期，是他一生中最寂寞的日子，“好像在地狱一样”。初到美国的时候，给家里打电话与母亲谈心成了李泽楷每天晚上的必修课。母亲庄月明除了安慰他外，也不忘提醒他们兄弟俩要多学中文，故此还规定他们兄弟二人每星期要用中文写信回家，看看他们的文字是否通顺，改正后再寄回给他们参考，真是用心良苦。

在充满自由空气和活泼阳光的美国土地上，没有人知道他是李嘉诚的儿子，没有人要求他应该这样做而不应该那样做，他开始渐渐喜欢上热情开朗的美利坚民族，更感受到没有了父亲“指手画脚”的可贵。

李泽楷开始学习独立，他从最简单的生活细节做起。尤其是一日三餐，总不能全在外面吃，所以，年纪轻轻的李泽楷便要自己下厨。他学会了自己煮饭、炒蛋。因为自己喜欢吃法国菜，就跟着电视台的烹饪节目学习各种法国菜式。据香港传媒报道，李泽楷回到香港后，香港特区政务司司长陈方安生和行政事务总署署长刘李丽娟就曾到李泽楷的大宅做客，李泽楷亲自下厨做法国菜，菜式虽然不是很特别，但味道却十分地道。

虽然李嘉诚每年都给儿子寄去足够生活无忧的生活费，但李泽楷日渐受到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国新一代思潮的影响，对家里的“接济”越发不以为然。尤其是上大学后，目睹大部分同学和朋友，不论出身贵贱，都有很强的独立意识，耳濡目染，他越来越希望自己可以赚钱，自食其力。

于是，李泽楷瞒着父母，在放学后跑到学校附近的麦当劳餐厅做兼职。在麦当劳，他仅仅是做一个最底层的收款员。白天上课、夜晚打工的日子的确不容易，特别是受主管的气，最令他觉得难受。现在，他自己身为领导一个大集团的老板，也深知作为员工的艰辛。每到圣诞节，他都会特地为员工挑选礼物，并亲自出席各个分公司的圣诞晚会。他这些“亲民”的做法恐怕都是得益于在那家麦当劳餐厅打工的经历。

随着学业越来越忙，李泽楷再也没有时间在晚上做兼职，只是利用假日到一个高尔夫球场做球童。打高尔夫球是李嘉诚最钟爱而且天天都要做的运动，但李泽楷到现在仍然不讳言最讨厌别人打高尔夫球，这是因为他当年做球童的时候常常背负沉重的球棒袋，结果拉伤了右边肩膀的筋骨。到现在，只要仔细观察一下，就会发现他在站起或者坐下的时候，经常都会有拉一拉右边胳膊的小动作。对于做球童的生涯，李泽楷并不感到辛苦，反而觉得从中学到了不少灵活变通的道理，并为日后经商打下了坚实的基础，使他对做生意萌生了一种无师自通的哲学。他相信，商人最好的老师就是经商本身，即“从战争中学会战争”。

李泽楷回想在美国兼职的那段日子，也曾提到他的“经验之谈”。他指出，在麦当劳卖汉堡的经历，对他用处不算很大，因为卖汉堡没有变化，全部都是整齐划一地做，难以靠自己的随机应变赚更多的钱。他举例说，你总不能降低汉堡的售价来争取更多生意吧！

而当球童就不同了，在球场内，球童多，客人少，竞争很大，这份工作要有相当的进取精神和灵敏的观察力才可干得好，所以可学到的东西确实很多。他说：“这份工作的收入全靠‘贴士’，所以你要有所选择。你想做一整天拿到许多‘贴士’，结果一天下来会累得筋疲力尽……所以你要小心地选择客人，从而使自己可以不必做太多工作，但又确保多获‘贴士’。”他更逻辑地指出，拾球虽是一项极好的收入来源，但当中的窍门要你自己去摸索。从当球童到升

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



读斯坦福大学计算机工程系的这段日子，李泽楷一直过着简朴的生活，弃豪宅而住普通洋房。

李嘉诚去看儿子，发现小儿子李泽楷假日在高尔夫球场为别人拾球赚钱。回到香港后他高兴地对夫人庄月明说道：“泽楷学会勤工俭学，将来准有出息。”

1983 年，17 岁的李泽楷入读美国斯坦福大学电脑工程系。这个时期，他很少向别人透露自己的身份，即使父亲李嘉诚的生意越做越大，名满世界的时候，他还是希望与平常人一样，拒绝高人一等、与众不同。李泽楷的同学很少知道他是一位香港富豪之子。“他并不希望自己与众不同，他喜欢平常的生活，我们能成为好朋友，是因为他一点都不像富家子。”当年与李泽楷住同一宿舍的大学同学 Todd 讲。

李泽楷进入大哥就读的美国斯坦福大学，专修自己喜欢的电脑工程，显然不是父亲的意思。李泽钜是听从父亲的安排，念土木工程系。如果从家族事业角度考虑的话，李泽楷应读商科、法律等适宜管理综合企业的专业，并与李泽钜的建筑专业互补相辅，况且在当时的香港，电脑并未完全普及，计算机工程专业更谈不上热门。虽然当时的李嘉诚并不明白李泽楷的想法，但他还是尊重小儿子的选择。

最初，两兄弟到国外读书，李嘉诚没打算给他们买汽车，只买了两辆自行车给他们代步。但是，一次意外的发现让他改变了最初的想法。有一次，李嘉诚到国外探望读大学的儿子。那天，天下着雨，李嘉诚远远看见一个年轻人背着大背囊，踏着自行车，在车辆之间左穿右插。李嘉诚心想：“这么危险。”再看清楚一点，原来是儿子李泽楷。自那次目睹险境，他才放弃这个磨炼儿子的方法。

在斯坦福读书的日子可能是李泽楷生活得最轻松和最愉快的时期，斯坦福的学习氛围很轻松，教授们都愿意把更多的时间给学生，好让他们能自由发展。在斯坦福大学的名教授当中，对李泽楷影响最深的，可以说是 Jim Clark。

Jim Clark 早在 1981 年任斯坦福大学计算机工程系副教授时，就已设计了能绘制立体图案（3D）的计算机芯片。一年后，他一边教书，一边创办了举

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世闻名的SGI公司。不久，该公司发展为设计高性能计算机的主要供货商，在同行中长期占有领导地位，Jim Clark也由此身价暴涨，并离开斯坦福大学，于1994年再与人合作创办网景（Netscape）浏览器公司，后成为世界首富比尔·盖茨的强劲对手。李泽楷曾表示，他非常喜欢Jim Clark，认为他是一个干劲十足非常了不起的人。

在斯坦福，李泽楷真正感受到了学习的乐趣，和斯坦福的其他学生一样，他对任何新鲜的东西都充满了兴趣。

有一次，丹佛市政府把一个已经废弃的人造卫星送给丹佛大学，而富有挑战精神的李泽楷就自告奋勇跑到丹佛去和那儿的学生一起研究。

这是李泽楷第一次如此近距离地接触卫星，面前的庞然大物令他感到新奇。他下定决心，一定要把这个东西搞清楚。但是，怎样才能更深入地了解整个卫星的结构和每一个零件的功能呢？李泽楷灵机一动：何不把整个卫星拆散！

当时，这个卫星放在那里已经有好几天了，而且吸引来许多像李泽楷这样的好奇者，不过从来没有人像他那样提出如此疯狂的建议。他的“狂想”得到那里的学生的一致附和，而丹佛大学的教授们则提出了一个条件——拆散后一定要把卫星恢复原状。

机会难得！李泽楷与丹佛的一群学生完全投入这一场“卫星拆装战”，除了吃饭，他们就与卫星为伴。说起来容易做起来难，把拆散的卫星再装回去并不如想象的那样轻松。尽管校方并没有时间限制，但是在深夜，实验室里依旧是光明如昼，他们在挑灯夜战。那段日子，李泽楷连续数天几乎是不眠不休。

千辛万苦，一伙人终于把卫星恢复了原状。

李泽楷清楚地记得，这期间虽然大家都很辛苦，却觉得很有意思，在这个过程中，大家的合作精神得到了充分的体现。他承认，这次难忘的学习经历或多或少都对他日后创办卫星电视产生了影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



万博豪园展英姿

李泽钜身为李家的长子，初中时就被安排在加拿大接受教育，他还学习自主，过独立生活。到美国斯坦福大学念土木工程之前，他已经取得加拿大公民身份。李嘉诚的确是有远见的，李泽钜成为加国公民（李家兄弟皆是）的部署几年之后便发挥了重要的作用。

20 世纪 80 年代中期，李泽钜获得结构工程博士学位回港，在父亲的公司里做普通职员。李嘉诚不想让他一步登天，曾有董事提议让李泽钜进董事局，遭到李嘉诚拒绝。李嘉诚年富力强，儿子接班，将是个十分漫长的过程。

1986 年，李泽钜从美国斯坦福大学毕业返港时，李嘉诚为其准备的并非是在长实公司的高职工作，而是为家族在温哥华投资的一个地产计划开山劈石。培养大公子的“太傅”，是长实集团第二把手，毕业于剑桥经济系的董事局副主席麦理思。麦理思说，李泽钜是个谦虚好学的好孩子，一点都不像世界级富豪的公子。在麦理思的指点下，李泽钜开始练习面对公众，经常到加拿大出席大大小小的公众会，与 2 万多人会面并接受咨询。

1986 年 12 月，长实系和黄及李氏家族投资 32 亿港元，购入加拿大赫斯基石油公司 52% 的股权（赫斯基能源公司，总部位于加拿大卡尔加里，在多伦多证券交易所上市，擅长深海油气勘探开发作业）。按加拿大法律，外国人不能收购“经营健全”的能源公司。此时，李嘉诚让儿子李泽钜加入加拿大国籍的用意就表露无遗了。其后，李泽钜有大半时间坐镇加国，打理家族在该国的业务。

赫斯基石油股权交易签约之后，李嘉诚曾对儿子说：“这里不比香港，没有多少人认识我们。如果在香港，这可是大新闻，你躲进酒店的卧房，都会有电话追进来。”不知李嘉诚是嫌过于冷清，还是随意说说。他说的确实是事实，当地传媒都在显著位置报道了这宗大型产权交易，而对收购方仅是轻描淡写、一笔带过，只说是来自香港的某财团。

碰巧，这话被在场的加方华裔雇员听到了，他对李嘉诚家族了解颇多。于是，赫斯基石油公司主席布拉尔为李氏父子及麦理思、马世民等举行盛大宴会，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

邀请加拿大的政界商界要员出席。加拿大商界由此认识了李泽钜。

参与世博会旧址发展项目，使李泽钜脱颖而出。

1986 年，世界博览会在温哥华举办。落幕之后，各国的临时展厅或拆卸、或废弃。旧址为靠海的长形地带，发展前景良好，地皮为省政府的公产，可以较优惠的价格购得。

生活在温哥华的李泽钜，以他土木专业的眼光看好这块地皮，认为将来可发展综合性商业住宅区。于是，他积极向父亲建议，理由如下：

1. 地址周围都已发展，社区设施、交通，已有良好基础；

2. 温哥华这一区域，和一般大都会不同，并无高架公路，市容自然美观；

3. 地处市区边缘，有市郊的好处而无市区的弊端，无论往返市中心或近郊，同样便捷；

4. 位置临海，景色宜人，而海景住宅当然金贵些；

5. 对温哥华的风物景致，他本人有感情。

就商业考虑而言，最后一项，未必实际，但李嘉诚接受了儿子的构思宏图。

李嘉诚同意了儿子的“狂想”，认为海景房这一点尤显商业眼光。

说这是“狂想”，一点不夸张。整块地皮，大致相当于港岛的整个湾仔区外加铜锣湾。迄今为止，香港有哪个地产商，在这么开阔的地段发展浩大的综合物业？这在加拿大建筑史上，也将是开天辟地头一遭。

投资浩大，非长实集团所能承担。于是李嘉诚拉他的同业好友李兆基、郑裕彤加盟，与加拿大帝国商业银行旗下的太平协和公司（李嘉诚占 10%股权）共同开发。决策为各大股东（李嘉诚个人及集团占 50%股权，另 50%为各股东分占），具体操作人为李泽钜。

1988 年，新财团以 32 亿港元巨款投得世博会旧址发展权。

但在 1989 年 3 月，正在进行平整工程的地盘内，发现了一张措辞吓人的“告示”，上面写着：“加拿大同胞们，请制止癌症扩散。醒来吧！否则太迟了！政府出卖我们，鼓励华人渗透，买光我们的土地，提高我们的税。中国人口超过 10 亿，正像野火般蔓延！我们的前途呢？我们下一代的前途、文化和机会呢？倘若我们不制止这种癌症的扩散，我们的孩子将一无所有！政府辩称这是有利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



于国家，怎样有利呢？中饱他们的私囊而已！谁得益呢？可以打赌，不是我们！如果我们想维持一个民主国家，现在站起来，为着你们的权利团结起来，否则太迟了！”

把中国大陆10亿人口和香港财团的稳步发展计划扯在一块，自然让人难以理解。但加拿大政府当时以宽厚的待遇，锐意吸纳香港资金和人才，则属事实。

“他们似乎完全看不见我也是加拿大公民，他们反应太过激烈。”李泽钜气愤而又无奈。

据传媒报道，当地人排外，还与李泽钜的另一宗生意有关。世博会旧址以太平协和的名义签约之后，李泽钜将另一家公司的200多个新公寓直接在香港发售。消息传回温哥华，当地传媒大肆渲染，引起本地人的不满，他们质问省政府：将来世博会物业是否又卖给香港人，让这里演变为华人的天下？

省督林思齐博士为平息民怨，要太平协和保证，在这块极优惠的地皮上兴建的物业不会只在海外发售，还必须优先向当地人发售。这意味着兴建的物业将不可先期在香港卖好价钱。加拿大地价楼价低廉，这是公认的事实。

令人奇怪的是，处理这场风波的人只有李泽钜一人。李嘉诚从未出面，麦理思、马世民也未露面。这表明，李嘉诚要考验儿子随机决断、谈判交涉的能力和毅力。

听到消息后，李泽钜即从滑雪胜地韦斯拉赶到温哥华。他的身份，仅仅是太平协和的董事；他的外貌，还是个未出校门的学子，给人不成熟的感觉。李泽钜求见省督林思齐，问他：

“如果世博会发展搁浅，你会明白意味着什么？”

林思齐是1967年香港“左派动乱”时移民加拿大的，对香港的事再清楚不过。李嘉诚在香港的号召力，足以使流入加拿大的地产投资缩减至2/3！更会使在香港移民潮中的受益省——卑诗省，落在其他省后面！

省督说服省议会，对李泽钜的要求做出让步，许可世博会物业将可同时在香港和温市发售——这实际上是以向香港市民发售为主。省议员通过传媒向市民说明利弊关系，称华裔移民是温市建设的和平使者，要善待他们。

同时，李泽钜也在积极配合以争取民心。他在温哥华的一次记者招待会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上说："六年来，我的最大收获就是加入了加拿大籍。"

风波平息，工程继续上马，这就是后来定名"万博豪园"（注：世博会又叫万国博览会）的庞大商业住宅群。

李泽钜的处事能力得到李嘉诚的赏识，李嘉诚同意董事的一致要求，吸收李泽钜任长实集团董事。

香港《信报》1990 年 11 月 28 日刊出《李泽钜设计万博豪园一鸣惊人》，对李公子推崇备至。

"对李泽钜来说，加拿大温哥华的房屋计划——万博豪园，就是他事业上的试金石。因为这个被誉为加拿大有史以来最庞大的建设计划，是由他一手策划的。由看中地盘，到买地、发展、宣传，他都参与其中，全身投入……但初挑大梁，无论如何，都会有一种无形的心理压力的。

"幸而万博豪园在香港刊登广告之后，初步的反应甚佳。第一期嘉汇苑，平均每平方英尺 230 加元（约 1540 港元），这个价格，较香港很多地区都便宜，加拿大增收香港移民，港人今后到加拿大居住者必较现时为多，因此，李泽钜对万博豪园的销售前景非常乐观……"

"由投地到施工，这期间，他遇到的争议、面对的意外和困难不计其数。如果换了一个性格懦弱、信心不足的人，早已知难而退了。但他并未如此，仍然一丝不苟地去做，笑骂由人，越战越勇，卒底于成……"

"为了让这个庞大计划早日完成，李泽钜过去两年内在港加两地穿梭来往，不辞舟车劳顿。1989 年全年，他来往港加两地 26 次之多，坐飞机如普通人坐巴士一样。"

万博豪园总体规划由李泽钜一手设计，建筑群的最大特色是，保留了原有的湖光山色之天然美，他辟出 50 英亩作为区间公园，使其成为居家休闲胜地。

李泽钜说："由于万博豪园这个计划实在太大了，自己深感肩负重任，因此无时无刻不在想着它的发展。在飞机上，即使看书，都以城市规划以及居住环境的书为主。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



二公子特立独行

出身豪门的李泽楷一向特立独行，与为人随和的父亲相去甚远，也一直与父亲有所疏远。其兄李泽钜跟随父亲发展，兄弟双方的关系也很一般。但这些都不影响李泽楷的个人发展，关键时刻总能得到父兄的援手。

今日，李泽楷晋身数字英雄行列，财富与老超人比肩，确实堪称楷模。老超人很低调，他说，李泽楷的确很勤奋，对科技很有兴趣，我不能夸他有多聪明，中国人哪有做父亲的可以开口夸自己儿子的呢？

李嘉诚一心以为李泽楷可逐步接手和黄业务，却猜不透他真正的心思。李泽楷在荣升和黄副主席之前，就宣布成立私人公司“盈科拓展”。在父亲的同意下，李泽楷以出售卫视赚来的 4 亿美元开办盈科集团。

不日，李泽楷荣升的消息正式公布。各界纷纷议论：小超人是专心做和黄的副主席，还是致力打理私人公司？

李泽楷走的是后一条路。

李泽楷一直想摆脱父荫及哥哥接班人的阴影。李泽楷在取得父亲的同意后，以这笔 4 亿美元资产自己创立盈科集团，并借壳在新加坡上市的海裕亚洲，改名为盈科拓展，业务包括地产、酒店及鹏利保险。盈科拓展在李泽楷入主后，营收与获利没有明显的增长，1998 年的每股纯益是 0.35 港元，比前年 1.29 港元减少了 70% 多。但盈科取得数码港开发权后，其股价大幅上涨，从 4 月底的 1.8 港元上升了两倍多，创 4.8 港元的新高。

但李泽楷仍不忘做大买卖，1995 年年底他从英之杰太平洋购入于涌皇冠车行大厦，作价 6.75 亿港元，短短 8 个月后旋即售予置地，账面净赚 1.35 亿港元。

初次买卖地产尝到甜头后，小超人信心更足，1997 年 3 月向日本国家铁路局购入一块位于东京千代田区接连东京火车地铁站的地皮，面积 5.2 万多平方英尺，总价 58 亿港元，兴建盈科中心，这成为 10 年来单一外国投资者在日本的最大投资，连建筑费在内，总投资高达 80 亿港元，较盈科的整体股本还要高出数倍！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李泽楷当时看见日本写字楼较高峰时已跌了80%，认为肯定已跌落到底，于是重锤出击。他的如意算盘是在短期内以较高价分层出售部分楼面，先赚一笔，怎料日本经济最坏时期仍未过，坏消息一浪接一浪，最后小超人唯有将部分权益给了父亲的和黄。

和黄同意买入该东京地皮45%的权益，价钱是盈科买入价的半成，再加其间开支，并给予盈科1.7亿元办理费，摆明给他钱赚。这可以说是李泽楷遭遇了事业上第一次滑铁卢。盈科减磅后，他才开始有能力做其他大买卖。

其后，日本地价果然回落，盈科及和黄再在毗邻处以较低价增购地皮，一来将地盘面积增大，二来可“加货”，降低平均成本近15%。

盈科业务要国际化，在香港创办鹏利保险，在东京兴建地铁站上盖物业，又与美国芯片公司Intel合作发展亚太区互联网络，并在新加坡拥有上市公司盈科拓展，市值12亿美元。李泽楷又有新理念，拟联同政府及外国科技公司，于港岛薄扶林兴建规模庞大的资讯科技中心。

由于盈科急速发展，吸纳了不少科技人才。如PCC副总裁MalcolmCasSelle，先后取得麻省理工及斯坦福大学的计算机学士学位。曾在美国朗讯科技（Lucent），日本NTT及苹果电脑工作，并创办了NetNoir.com，成为最受黑人欢迎的网站。他甘愿搁置美国的事业来港，他说：“完全因为PCC在亚洲的规模庞大。”

盈科员工都很敬业，他们以盈科为家，经常在写字楼内工作至深夜，有时索性睡在公司，盈科副总裁陈增欣便是典型的代表。

盈科上市时，李泽楷将3%新股给盈科集团所有员工认购，而且无论员工认购多少股份，都只需象征式的缴付1港元。

每年圣诞节，李泽楷都会亲自决定送什么礼物给员工。2000年，他选了一个背囊、一个保温杯、一支笔、一只天美时（Timex）手表以及一个盈动“鼠标垫”。

另外，他还会飞往6个地区的分公司，出席他们的圣诞联欢会，以表示对他们的重视。

1999年，相信是李泽楷工作12年以来最忙的一年，全年共搭了近160次飞机，平均每两天半便要飞一次。

他每日工作16个小时，又由于经常奔波海外，时差混乱，加上常惦挂公事，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



晚上睡得不稳，忙到常患感冒，一年下来竟然瘦了十多磅。身高 1.73 米的他，体重只有 117 斤，相对回港初时两颊肥嘟嘟的模样，明显瘦一个码。也由于忙，连添置新衣的时间都没有，衣裤不太称身，常不自觉地拉裤头。

李泽楷忙起来，甚至连老父亲都管不上，缺席每逢星期一晚在深水湾大宅与父、兄的饭局。但无论多忙，他每周都会抽空去探望独居爱都大厦的大外婆。外祖父庄静庵有两位太太，大太太只生了庄月明一个女儿。由于李泽楷与母亲庄月明感情深厚，爱屋及乌，外婆对这个外孙也格外疼爱。

曾有一队由韩国专程飞来香港的新闻采访队，本约好他于当天做访问，但当天他开会停不了，采访队呆等两个多小时，连拍一张照片的机会都没有，结果白跑一趟。由于行程过密，他出外时常要更改航班及开会时间，令同事疲于奔命。

不过李泽楷倒是有些少爷脾气，“Richard（李泽楷）在和黄初期行事有点鲁莽，故导致关系不融洽”。前和黄董事总经理马世民就是因为与他不合拍而辞职，结果马世民的助手霍建宁升正。

一个参与卫星电视的高层职员曾感叹这位老板性急：“他可以半夜打电话找你商量公事，第二天要你出门，将这件事办妥。”

其实，二公子自立门户，在其父预料之中。李泽楷从少年起就似乎与其兄泽钜不一样。

由 3 岁起，李泽楷每天放学回家后，另有外籍家教补习英语，应该算是有点根底。

在上中学的时候，李泽楷反叛的性格就逐渐显露出来。中学一年级时，与同学上课煮饭吃，当时正在上课的中文老师愤怒地把他及一班肇事同学赶出教室，罚坐在垃圾筒上。

在美国读书时的李泽楷嗜好是快艇、飞机及潜水打鱼，这些都是父亲认为极危险的运动，常劝他少玩。他曾于 17 岁时潜水打到一条五尺多长的鲨鱼送给了父亲，逗得父亲非常开心，并把鲨鱼制成标本收藏。

他现在香港拥有一只 20 多米长的豪华快艇，平时用来招呼生意伙伴，出海谈生意；假日则留给自己，带着文件扬帆轻松一下。另外，他有一只身价约

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

100 万的 Cessna 滑翔机停泊在新加坡，由于工作忙碌，很少用。

回港后，李泽楷在父亲的监督下过了一段俭朴而寂寞的日子，他独居普通屋村，以日本小房车代步，与打工族无异。但没过多久，李泽楷就显出“吊带公子”的德性，父亲批评他，他反驳道：“是花我自己赚的钱。”

香港记者屈颖妍在一篇文章中称李泽楷颇具鬼佬（洋人）作风，说：“受过西方思想熏陶的 Richard，始终注重生活品位，身上的穿戴完全不像父亲李嘉诚。据说，李嘉诚一套西装可穿 10 年，久经干洗略呈‘吊脚’的裤子依旧穿完又穿。”

“反观 Richard，则喜用名牌，特别钟情于双襟西装及吊带，非常洋化。”

“他又爱在文华酒店 Pienot 餐厅用膳，每每选坐在近门口的位置（不怕曝光）。

“Richard 平日虽然只以一辆丰田佳美房车代步，但在车头玻璃上却贴满各类会所停车证，如马会、深湾游艇会、皇家高尔夫球会……林林总总，不下 10 个（不怕招风）。”

李泽楷为摆脱“家庭束缚”，早就萌生独住之念。1990 年母亲庄月明去世，不久深水湾道李家大宅转到其兄李泽钜名下，李泽楷就以上班近为理由搬出家宅，在金钟康域酒店租房住下。其后迁往太古屋村，稍后又在山顶道租下两个单元。频频搬迁，颇似美利坚马背上的民族。

李泽楷认识深刻：“我觉得我很幸运，可能是其他人想不到的，我们生活是那样简单，不是说简单就叫作非常好，而是简单原来就是非常幸福。”

李泽楷最初独居都没有请佣人，只是请了深水湾老家的一名工人，每日前来为他打扫。空闲时，他会自己洗衣服，有一次竟然将口袋里的护照洗模糊了。

以前，他的服饰很讲究，尤其是最初主理卫视时期为了“扮大个（装成熟）”常穿仔襟金钮意大利名牌 Zegna（杰尼亚）西装，希望给人以成熟的感觉。

李泽楷一向没有形象顾问，我行我素的他进入科技行列后连形象也改变了，贯彻硅谷风格，常以 Timberland（天伯伦）便服示人。

小超人对食物的要求不算高，早餐与午餐多在公司吃三明治，而且喜欢尝试新口味。例如他听人讲，在太古广场新开的“夜上海”水准不错，便马上订

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



位子相约朋友吃饭。

他最爱去的饭店是尖沙咀天香楼，他认为天香楼的杭州菜是全港最好的中菜，最爱吃那里的蟹粉捞面，每次去都会叫一小份与女友聊天、饮红酒。另外，他最爱吃鱼，不过由于小时候曾“鲠骨”，现在只吃鱼骨较大的海水鱼，所以天香楼的桂花鱼，是他最爱点的菜式。

1995年年初，李泽楷终于有了自己的“巢”。他以1.2亿港元购得大浪湾石澳道12号独立洋房。该区只有23座独立豪邸，不增不减，业主委员会很看重住户的地位及身份——非富即贵，李泽楷二者兼备。

花宅以前是英资大班聚居地，而且数目惊人，是身份的象征。他这个大房子，原有花园兼泳池，他花了3年时间来拆卸原屋及平整地基，准备重建为自己的梦想屋。

由于他喜爱原始自然的美国西部感觉，所以全屋设计以木料为主，设计建筑费预计9000万港元，毫无疑问是全港最贵的“木屋”。负责设计的庄圣民是香港名师，曾替郑家纯、包陪丽及杜辉廉设计家居。

李泽楷的花园洋房占地2.2万平方英尺，拥有正东南海景、花园，独立车房两个。美中不足的是没游泳池。有记者推测，李泽楷必会在室内建大型日本浴室，以供他与日本女友嬉戏。此际，卫视行政总裁陈庆祥在NHK的新闻节目中发现加留奈，试图挖脚，欲让她做专门采访外国人的记者。加留奈到香港工作过几次，与李泽楷重逢，两人关系深了一层。

加留奈最终未加盟卫视，新加坡ABN发现这个具有古典气质的女孩，有意培养她做主持人，于是让加留奈去了狮城。

李泽楷将盈科转到狮城发展，加留奈随后赶到。似乎是天意安排，两人每周都能见上一面，感情如胶似漆。在新加坡总统王鼎昌举行的国宴上，李泽楷带加留奈首次在狮城最豪华的莱佛士酒店亮相。

在此之前，李嘉诚对次子的婚事正式表态：“儿子交女友，是他的自由，当然最好是亚洲人，生活习俗都差不多，生下的孩子是黄皮肤黑头发。”李嘉诚对次子交女友守口如瓶，但实际上是赞同次子的选择。

李泽楷与加留奈公开亮相后，香港及东南亚的报刊，充斥“小超人与小美人”的照片。有人说加留奈活脱脱斯文版的宫泽里惠，也有人说她极像日皇太子妃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小和田雅子。

《壹周刊》评价在新加坡独闯天下的李泽楷，说他“除了拥有他一手打下的江山，还有一个心爱的美人”。

无奈情花不结果，加留奈眼见李泽楷永远忙得不可开交，于是抽身离去，两人于 1998 年年初正式分手。“小超人”为此曾伤心了好长一段日子，直至 Karen Lam 出现。

Karen Lam 二十七八岁，是小超人旗下盈科亚洲的 Marketing Manager（相当于市场拓展经理）。

她早年留学澳洲，中、英文相当流利，回港后进入和黄参与销售海怡半岛，当时李泽楷虽然已是和黄副主席，但 Karen 与小超人并不熟悉。

后来，小超人自立门户，开设盈科集团，Karen 也转到以新加坡为基地的盈科亚洲负责市场工作，但她主要在香港的公司上班。

微软主席盖茨迎娶了旗下公司的 Marketing Manager 梅琳达为妻，无独有偶，李泽楷也与女下属萌生情愫。

Karen 在盈科内属靓女一族，举止斯文，曾有几位男同事欲展开追求，不过显然都成为大老板的手下败将。

都说李泽楷是工作狂，他也直认不讳：“不喜欢的事我不会做，我以前说 35 岁前不结婚。”不过，说完却又笑言：“不过，都快 35 啰。”

其实，李泽楷数年前做卫视，坦言“卫星电视是我唯一的宝贝”。现在做盈科，他也是一样热爱兼投入：“盈科是我的宝贝，而且我特喜欢，又是出生不够一年，很多可以发展。”

盈科高级副总裁梁胡雪姬也透露：“李泽楷对工作好狂热，陈方安生结婚当日，李泽楷参加完酒会，晚上八九点还返回公司。去公司公干，一定要搭夜机返香港，等自己第二天可以一早返工。”

另外，很有趣的是，虽然李泽楷无心谈情说爱，但从来不缺少因为对他心仪而明追或暗追的女孩子。李泽楷到大学演讲，惹来女大学生以三国语言推介自己，务求夺得小超人的注意。盈科招聘人，也惹来众多年轻女士应征，而且开门见山：“想入盈科，因为老板是李泽楷。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李泽楷自立门户

中国引进外资的重要渠道和集资场所——香港，作为金融中心，拥有巨大的资本市场，地处北美和欧洲之间，当伦敦、纽约两大金融中心停市时，交易可以继续在此进行，因而在时差上构成了世界金融活动的重要一环。特别是港英当局 1973 年解除外汇管制；1974 年撤销“根本上黄金出口条例”，开放黄金市场；1978 年废除签发银行牌照的禁令，放宽外国银行在香港开设分行的限制以后，对国际资本产生了极大的吸引力，使香港金融业进入大发展时期。

国际金融资本云集香港。据统计，在全世界 100 家最大的银行中，有 70 多家在香港建立了分行和附属机构。这里几乎不存在资金短缺问题，只要信誉好，交付利息有保证，就可以筹到充足的资金。港元也可自由兑换任何国际承认的货币。香港金融业已经浸透到社会经济的所有领域，不仅大财团和较大的商业活动都要靠银行贷款进行，就是一般私人购买住宅和高档商品也向银行贷款支付（分期还本付息）。香港的股票市场规模相当庞大，交投十分活跃，引起香港和海外投资者的浓厚兴趣。如今，香港已经成为第四大国际银行贷款聚集所、国际外汇市场远东交易中心和世界第三黄金市场。

由于香港在过去的 20 年中始终没有搭上电子列车，影响了香港金融界在世界上的地位，也削弱了香港的实力，令一向相当自豪的港人也备感难堪。随着香港地产业、制造业、金融业以及国际贸易的迅猛发展，信息业也随之空前发达起来。这里形成了普遍使用电脑的，以国际联机信息系统为基础的，多层次、多功能、多形式的四通八达的信息网络，从而保证香港在世界市场激烈竞争中具有特别灵活的适应性，能时刻瞄准世界市场的需要，不断改变经营方向和生产内容，在经济腾飞的基础上不断前进。

资讯产业的来临，使香港已经开始奋起直追，“数码港”就是其中一个重要的环节。拥有李家血统的李泽楷当然不会放过大好的商业契机，在入主盈科拓展后，立刻展开与 Intel 合作，成立 PCC 亚太网路服务公司，着手准备香港新硅谷“数码港”计划。1999 年 3 月比尔·盖茨香江之行时公开表示支持李泽楷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的“数码港”计划，这也表现出这位将门虎子的声望与魄力。

李泽楷的“数码港”计划于1998年6月正式向香港政府提出。李泽楷说：“香港已经错过了硬件浪潮，数码港可推动香港赶上软件浪潮。为此，数码港应能提供和外国其他科技城市相比有竞争力的租金，借此吸引有实力的高科技公司和软件公司来港投资。”用硅谷概念来包装大地产项目，在香港还是第一单，李泽楷称，“数码港”建成后，香港可望在软件工业中心开发上取得长足的进展，这对香港经济与将来无疑是个好消息。

有不少有识之士在香港经历亚洲金融危机后呼吁，香港传统的转口贸易由于受到周边地区经济危机的影响而不断下降，金融中心的地位也受到威胁，建立香港自己的高科技环境可以刺激新的经济增长。香港政府检视自身在20世纪60年代至80年代的发展，确认香港除了发展金融、运输、地产等传统项目外，更应当着力发展高新技术产业，这与李泽楷建设数码港的初衷不谋而合。

于是，这个耗资130亿港元的超级项目，历经多方磋商，经过小超人的特别推销而获得前特首董建华的支持，终于花落盈科。

1999年3月，李泽楷取得“数码港”项目发展权，成了他事业腾飞的起点。数码港将是一个融资讯广场、办公大楼、高层住宅及独立洋房为一体的大型社区，地址就选在香港大学旁。在数码港项目中，港府以26公顷土地作价60亿港元作为资本投入，李泽楷的盈科集团则投资70亿港元。预计整个项目获利为68亿港元，盈科可分得37亿港元。

尽管香港众多地产商对数码港项目大表怀疑，认为港府偏袒李家，但对李泽楷能发掘出这一时髦概念并说服港府参与的技巧仍大为佩服。

出道以来一直以大手笔见长的小超人，毕业于地处硅谷的斯坦福大学，对硅谷的发展历程自然十分熟悉。家族的地产背景加上个人的“硅谷概念”，促使他酝酿出建设“香港硅谷”即数码港的设想。

香港《壹周刊》为此详细报道了李泽楷游说香港政府的内幕。

小超人李泽楷成功取得“数码港”发展权，130亿大计成了囊中物，其过程一波三折。

1999年，他向政府提此计划，但高官反应冷淡，至2000年年初，政府却

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



来了个 180 度的大转变。原来，李泽楷向董特首采取紧迫埋身战略，加上为发展计划做出的高技巧包装及推销，结果获董特首及曾财爷支持。

建成后的数码港可容纳 30 家雇员为 100 ～ 500 人的大、中型资讯科技公司，以及 100 家雇员小于 50 人的小公司。可应用各种新资讯科技，进行多媒体创作和内容创作，以及发展软件应用系统。

本身毕业于斯坦福大学的李泽楷，对位于该校附近的硅谷如何发展成功十分熟悉。该区本来一无所有，20 世纪 30 年代，一批斯坦福毕业生在区内开创新科技生意。经数十年发展，终于形成高科技工业中心。

李泽楷在 1998 年年初就开始构想香港如何建立像硅谷一样的工业城，并跑去薄扶林、渣甸山和西贡等区视察，觉得在香港大学旁边又近中环的薄扶林，最有条件成为“香港硅谷”。

这年 3 月，他与美国最大半导体公司 Intel 的老板安迪·格鲁夫（AndyGrove）谈妥发展亚太区数码互动资讯的合作计划后，就更加雄心勃勃。一来他已成功在美国高科技界打响了名堂，有利于日后牵引国际的 Hitech 公司来港，二来他也更有条件向政府推销这一宏图大计。

当时港府官员受亚洲金融风暴困扰，无心考虑李泽楷的建议，对他向港府提出建设“科技城”的想法一口拒绝。

3 个月后，他再行前一步，向刚上任的资讯科技局长官邝其志提交第一份正式建议书。

那时他提出的大计，与之前公布的大不相同。他建议政府负责所有兴建“科技城”的资金，而他的盈科集团只是负责牵头租用，并介绍其他公司进来。

邝其志初期反应十分冷淡，因香港正值经济低潮，如此庞大的投资，政府不会考虑；同时他也怀疑香港发展高科技是否一定行，所谓“hi-tech 揩，low-tech 捞”（取英文谐音的“揩”和“捞”暗指政府部门的内部操作），不由你不信。

小超人见政府无声无息，只得自己花了 400 多万港元聘请了数家顾问公司，就财务及工程等写成可行性报告，一份接一份送给政府参阅。

事有凑巧，全球首富微软公司主席盖茨到香江，公开支持李泽楷搞“数码港”网络园区。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比尔·盖茨趁来港出席会议的机会，在湾子君悦酒店设下私人宴会，穿着笔挺意大利名牌西装的李泽楷翩然而至，蜂拥来采访的记者则被拒于门外。

盖茨一见到李泽楷，立即主动提起盈科集团发展“数码港”大计，并大赞这个计划非常好，可以帮香港走上资讯高速公路，提升形象。

盖茨在与李泽楷的谈话中，列举出一连串的数字，以支持李泽楷的看法。显然，盖茨是有备而来。

“印度有30万人口从事电脑软件出口工作，但中国少于1万人，其实香港可以充当桥梁的角色。”他认为李泽楷的数码港，绝对可以发挥作用。

小超人当众被全球资讯科技的头号人物盛赞，怎不心花怒放?

他以美国高科技城“硅谷”的概念做包装的这个计划，连软件泰斗盖茨都认同，证明这次请求盖茨成功了。

他更开心的是，在座听盖茨说话的人当中，还有一名高官——资讯科技及广播局局长邝其志，因为他1998年6月首次向邝提出计划书时，邝表现冷淡，对搞香港“硅谷”的美丽蓝图毫不热衷。

盖茨都说“好”，邝其志还有什么话说?

到八九月间，他再提出一个新方案，这回的建议是：“如你（政府）没钱，我可以参与投资。”换言之，盈科可以拿出资金，但政府则把区内的住宅发展权交给他。

邝其志这次虽然没有拒绝提议，但也不想让盈科“包起”来做，以免公众觉得政府偏袒李家。

邝其志一方面自聘顾问公司研究“数码港”计划，另一方面在香港和外国物色财团参与。可是经一番接触后，没有任何一家公司愿意承担整个项目的发展。资讯科技及广播局局长邝其志起初对“数码港”发展计划并不热衷。后来，董建华发表施政报告，强调香港要推行资讯高科技；与此同时，《时代周刊》选出李泽楷为全球50位资讯科技界精英之一（盖茨排首位，雅虎的杨致远排第6，李泽楷排行30）。小超人借这个时机，向前董特首和“财神爷”曾荫权提交了几份香港发展成为软件工业中心的意见书，希望打动他们。

这招果然奏效，政府高层重新考虑了他的计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时任财政司司长的曾荫权了解了计划详情后，觉得这个建设大计一来可给香港“冲喜”，二来也合董特首走高科技的施政方针，遂于12月底由中央政策组借调郑汝桦到资讯科技局任副局长，专责协助邝其志处理数码港计划。

郑汝桦曾长时间在财政司办公室任职，她出马后，立即成为与小超人谈判的主力，对整个计划甚至比邝其志更了解，而谈判进展也快很多。

不过，谈判在1999年年初遇到了阻碍，双方就政府拨地的作价争执不下，因为若政府作价越高，将来摊分利润占的比例越大，盈科分得的收益便越少。

谈判出现转机是在1999年1月底。董特首出访以色列，参观当地的科技发展，李泽楷以科技界翘楚获邀，与其他商界人士随团。这3天以色列之旅，造就了一次董建华与李泽楷的“蜜月期”，扭转了盈科和政府谈判的僵局。

李泽楷深得其父的与领导人打好关系办事便无往而不利之道，知道只要这位董伯伯点头，成事机会就大，所以途中积极向世伯游说。

据知情人士透露，李泽楷在行程中除与董建华有密切接触，每天同行的还有一个人，他就是身兼工业及科技发展局主席的行政会议成员钱果丰，此人位居权力中心，李泽楷有机会向他推销数码港大计，有助于水到渠成。

董特首1999年2月初出访归来，数码港的谈判出奇的顺利，政府不再在地价上计较，钢线湾26公顷土地作价60亿港元作资本投入，占总投资额的46%。

这个障碍消除后，其他就好办了，小超人也做了一些让步，出资70亿港元建数码港及住宅，另外又愿意降低住宅物业的地积比率，兴建2500个住宅及密度较低的独立洋房。

小超人在该区发展高级住宅的盈利甚高，建成后如全部售出，与政府分摊后估计仍可赚到37亿元。

有关协议本来要在较长时间后才签订，但曾荫权发表财政预算案在即，他知道2000年香港经济已久陷低谷，故希望能公布一些庞大的发展计划，以振奋人心，于是督促官员尽快敲定。

年底腊八时，小超人又亲自到政府总部与董建华密斟，进行最后落实。

结果李泽楷于预算案公布前一周，成功取得了“香港硅谷”的发展权，又成交了一宗超级大买卖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个玩“硅谷概念”的宏图大计，再一次显示李泽楷超级大买卖能手的本色。

虽然政府同意了李泽楷的“数码港”计划，但是，真正实施起来，并非一帆风顺，因为数码港计划涉及庞大的房地产发展项目，李泽楷取得“数码港”的开发权利过程不透明，自从特区政府宣布与盈科合作发展数码港，争议就从未间断。

港报报道，当地10家地产商曾一起致函财政司司长曾荫权，要求当局把数码港的地产发展部分拿出来公开拍卖，但获其冷淡回应。

此呈并没有动摇李泽楷的地位和信心，李泽楷对此的评价是一切都是“超公平”的。李泽楷强调，盈科是经过漫长而艰苦的谈判，才和香港特区政府达成发展数码港的协议，有关协议是公平甚至超乎公平的，除了能为政府库房带来收益，也有助于香港发展高科技。

李泽楷说，数码港的发展对香港来说是个重要的转折点，他希望近期环绕着该计划的争议早日平息，以免影响国际投资意向。李泽楷希望争议早日平息，自己能专心搞好这个项目。

不久，他承认集团正在研究在港上市的事，日内将有公布。

李泽楷持有68%股权的盈科拓展集团已在新加坡上市，业务主要是在地产、酒店与保险方面，但他本人的大部分业务还是属于私人公司拥有。为了筹建数码港，市场消息指李泽楷日内将宣布在香港收购星光电讯旗下的得信佳，注入地产项目，借壳上市套取资金。

李泽楷说，数码港的发展对香港发展很重要，他因此不想通过外地公司为之融资，而希望在港寻求上市。

一家名不见经传的名为得信佳的公司，成为小超人上演股市神话的道具。在前联交所行政总裁袁天凡的协助下，被借壳的“得信佳”公司在消息没有确定前，股价已由港币0.4～0.6角反弹到6角，这个升幅已经相当惊人，但是在正式公布借壳恢复挂牌的当天，得信佳股价15分钟之内从1.36港元猛升至3.22港元，升幅达到了惊人的22.6倍，得信佳立刻成为一家市值千亿港币的企业，相当于李嘉诚长江实业市值的2/3。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



谁是李家新掌门

李嘉诚有两个儿子，长子李泽钜，次子李泽楷。作为李嘉诚的“接棒人”和家族生意的继承者，两人备受关注，其压力之大，属实不是外人所能想象的。

“目前父亲仍是主席，我只是董事，我很怕‘接班人’这个字眼。”李泽钜说此话时，正任职长江实业执行董事。

最早在1985年，香港证券界泰斗人物冯景禧，生前为他所把持的最后一家公司“天安中国”举行开幕酒会，李嘉诚便携带李泽钜出席，争取机会使他认识本埠商界的世叔伯。

李嘉诚经常告诫公子“凡事要低调”，但他又深知舆论对一个人的事业的巨大推动力。因此，李嘉诚会选择适当的机会，安排让公子亮相。

大约在1989年的时候，李泽钜即坐上“长实执行董事”之要位，当年他25岁。

1990年，万博豪园嘉汇苑公寓在港推出前，长实集团公关部就精心安排，让集团执行董事李泽钜接受两家杂志的采访——连人带房一并推向社会，反响甚佳。

1992年，中共中央总书记江泽民会见李嘉诚，同时出现在香港电视屏幕上的，还有他的两位公子李泽钜和李泽楷。

同年7月，新任港督彭定康视察葵涌的四号货柜码头。李嘉诚安排在同一天，举行旗下的香港国际货柜码头公司处理第2000万个货柜庆贺仪式。“肥彭”（彭定康的绰号）受到长实集团的隆重欢迎。李泽钜、李泽楷两公子站在老爸两侧，李嘉诚将两公子介绍给新港督。

10月，彭定康宣布“总督商务委员会”名单，李泽钜也在其列。历来“商委会”有港府的“商政局”之说，地位权势声望之显，不言而喻。商委会共18名商界名人和3名非官方议员，唯李泽钜最年轻（28岁），这显然是本当由超人出任的公职“禅让”给其子。

1992年4月，李嘉诚突然辞去汇丰银行非执行副主席职务。众说纷纭，风波未息之际，超人与浦伟士“顺水推舟”，让李泽钜进入汇丰董事局。如此显赫的位置，继包大人之后便是李超人，怎么能轮上后生晚辈李泽钜——众人自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然明白，李泽钜便是李嘉诚，儿子接班，逐步成为事实。

李嘉诚说："谁做接班人的问题，目前不考虑，他们兄弟两人，我一样对待。"

李嘉诚大概不会再怀疑儿子的经营才能和气魄，但他对儿子"出风头"耿耿于怀，不知骂过多少次。"树大招风""凡事低调""木秀于林，风必摧之"……两公子皆耳熟能详。

爱出风头必然会被新闻记者追踪。李泽钜在劳斯莱斯房车里装镭射碟机，就曾经是报刊争相报道评议的新闻。李嘉诚解释道，是他要泽钜装的，劳斯莱斯用于接客，方便客人消遣。有记者见李泽钜驾着劳斯莱斯兜风，是去接客，还是自我消遣，就不得而知。记者往往抓住其一，就不计其二。

其实，公众舆论并非认为李氏家族不能享用劳斯莱斯，即使超人像杨受成那样以3000万元投得一个劳斯莱斯车牌，也不会有人横加指责——这得有一个前提，如果超人不口口声声言明：劳斯莱斯是用于接客，而非自用的，那就什么事都没有了。

大概李泽钜从李嘉诚身上察感到"树大招风""人言可畏"，故而他尽可能保持低调，风头较其弟泽楷小得多。母亲庄月明逝世后不久，深水湾79号李家大宅转到李泽钜名下，而泽楷自愿搬到外面住，并越发显出另闯天下之势。

这一点，又成为李泽钜要继承父业的佐证。

李泽钜多次说，他最忌讳的一词就是"接班"，最不愿听到的一词是"接班人"。

"父亲正年富力强，精力智力旺盛，他不会这么快退休。他是让我们兄弟锻炼，现在传媒谈接班问题，为时过早。"

李泽钜又说："一个人完成学业，就需要工作。请不要把我们兄弟在父亲的公司里工作，与接父亲的班混为一谈。"

此话锋芒不露，颇为得体。作为香港首席华资财团，继承权问题八方瞩目，李泽钜所受的压力，非局外人所能体会。

从1992年11月26日收盘价计，长实系三家上市公司——长实、和黄、港灯（注：嘉宏已于这年中私有化）的市值总和为1324亿港元，约占全港上市公司总市值的11%。以盈利计，全系旗舰长江实业，1992年财政年度的税后纯利润

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为 60 余亿港元，在全港十大盈利最佳的上市公司中名列第二（第一为年盈 80 余亿元的汇丰控股）。旗下的和黄盈利 40 余亿港元，港灯约 30 亿港元，扣除 3 家公司权益的重叠部分，再扣除全资私有公司嘉宏的盈利，全系盈利尚达 100 亿港元以上。

李泽钜害怕“接班”，实属真言。

舆论普遍认为，泽钜的害怕，并非懦夫心理，而是有自知之明，他会奋发努力，来日不负此任。

如传媒言：“超人安排大公子接班，昭然若揭。”

万众都看好李泽钜接班。

1993 年 2 月中旬，李泽钜升任长实副董事总经理，在资产市值超过 1500 亿港元的商业王国中，以 29 岁不到的年纪，位居要职，地位仅在父亲李嘉诚、“师傅”麦理思之下。

李嘉诚进行“接班”部署，将一手创立的庞大王国，交由儿子接管，当然无可厚非。然而，长实集团经营、管辖的业务，涉足面既广且深，粗分就包括地产、货柜码头、广播、通信、电力、金融、基建、石油、酒店等，和香港经济，甚至政治环境关系甚密。

三十而立的年纪，尽管青年才俊，且自小接受刻意培训，一朝把这重任担上肩头，还是异常吃力的。

说到底，长实集团是公众的公司，利益所系的小股东和市民大众为数庞大。李泽钜很怕“接班人”的字眼，实在有其道理。

李嘉诚在精力旺盛之时，就开始对儿子接班做出安排。无论东方西方，均有家族性企业。相比来说，西方的家族性企业较民主，怡和、太古分别为凯瑟克和施怀雅家族所控，但集团的事务并非家族说了算，家族成员出任大班须经过选举，在过半的漫长岁月，管理权落在外族人士手中——如怡和系西门·凯瑟克任大班前后，纽璧坚、李舒两位大班就是家族外的管理专家。

这也许是怡和、太古两财团风光百余年的主要因素。有人认为，这两大洋行享受了港英当局太多的无形利益。英资并非这两家，为什么很多英商终未成大气候呢？ 20 世纪 70 年代末起，怡和衰；太古仍蓬勃兴旺，天仍是这方天，地仍是这块地，一盛一衰，只能从自身去寻找原因。相比之下，华商世家，很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费,
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

难维持数代风光，往往创始人一去即衰。如古言道：“君子之泽三世而竭。”发达不过三代，似乎是天数。

不少分析家指出，李氏公子的盛誉，首先在于他们是李嘉诚的儿子。老爷子给予他们施展的大舞台，介绍他们认识商界世叔伯，交予他们大展拳脚的雄厚资金。

他们毕竟还不是白手起家的商界人士。

这是一个有趣的现象，今日香港华商巨富，大都是从他们这一代白手创立、积累而成大器的——李嘉诚就是极典型的例子。那些世家弟子，像李福兆、李氏兄弟这样风光的，甚少。

后代能否克绍箕裘、发扬光大，是每一位老年华商的心病。

郭得胜离世（1990 年）前一年，将总经理一职交予长子郭炳湘，老二老三也早在家族公司工作。父亲过世后，三兄弟鼎力合作，新鸿基地产连升三级，合力夺得香港首富桂冠。老郭低调，小郭也不爱出风头，如此惊人业绩，令人刮目相看。分析家均说，郭氏江山至少在第二代垮不下来。

李兆基眼下正积极培养儿子李家诚。目前，李家诚不似李嘉诚的两公子那么骄人，是否是才俊，尚得进一步磨炼。郑裕彤的公子郑家纯，比起老爸“鲨胆彤”有过之无不及。1990 年接父印主管全局（郑裕彤如此放手，真可谓鲨胆），“纯官”上任一年，共动用 52 亿资金，大举扩建，急功近利，把集团拖进财务泥淖。退居幕后的老爸终于按捺不住，将“纯官”一把揪下马，重操宝刀亲政。“纯官”未来出息如何，委实令老爸放心不下。

李嘉诚“心水”异常清晰，他明白，儿子的伟绩和盛誉，较大的因素是因为他。李嘉诚仍在亲政，有条不紊地给儿子压担子，使他们增长管理庞大集团的魄力及能力。

1995 年，李嘉诚突然将千亿资产转移。

据联交所公开权益报告表，李嘉诚已于 5 月 8 日至 15 日，将其个人直接或间接拥有的长实、和黄、港灯、首长国际、东方鑫源、建生国际、保华德祥、港陆国际、第一上海和远东铝质等上市公司股权，转予李嘉诚联合信托有限公司。此信托公司控制这笔 1100 亿港元上市公司资产，而此信托公司的酌情甄选受益人除他本人外，尚包括李氏长子李泽钜及其妻子等几人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



《星岛日报》说："过往，长实集团主席兼创办人李嘉诚，一直是通过私人公司直接持有长实股份，故今次的股份转移，已引来证券界的猜测，包括是否仿效西方家族借成立家族基金避免日后出现家族纷争、避税或为个人参政铺路。"

《香港商报》分析道，千亿资产大转移，最惹人关注的是信托基金注册地。

过去，香港家族遗产纷争，兄弟反目之事屡见不鲜。近10年来，富豪较流行设立家族基金，由信托银行和指定律师管理基金，每月给家族成员一定比例的生活费，家族成员投资，需代理人核准。这样，家族即使出二世祖，也不至于败家。

在这方面，做得非常出色，可以树为典型的，当属包玉刚4个女儿女婿。他们原则上各分得100亿资产（指所控资产），谁干得出色，谁就可获得基金会更多的资助，实行"多劳多得，功大惠大"。4位女婿中受益最大的一位是吴光正。

酌情受益人，李泽楷未被指明在其列，也可能是李嘉诚确立李泽钜为家族事业接班人，而让李泽楷另闯天下；也可能是李泽楷拒不接受的缘故。

李泽钜、李泽楷，日后能不能将长实系弘扬光大呢？

而今，李嘉诚已是80多岁高龄的老人。虽然李氏家族的事务大部分已经交给儿子们去打理，但是每逢遇到重大决策，李嘉诚仍然会亲自上阵。至于李家的新掌门是谁？是沉稳干练的李泽钜，还是锐意创新的李泽楷？李超人仍然讳言，人们也只能拭目以待。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章



赤子心怀昭日月，功成名就报桑梓

李嘉诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功了。他成了商界超人，但是，他没有忘记家乡，没有忘记国家。当他功成名就之后，他拨付巨资做公益、做慈善，为那些需要帮助的人提供了最急切的帮助，展现了他倾尽心血回报故乡的一片赤子之心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荣归故里办医疗

1983年的元宵节，对中国的老百姓来说，跟往年的元宵节没有什么区别。但是，对位于广东与福建两省交界处的潮州，却是一个具有特殊意义的盛大节日。这一天清早，灰蒙蒙的天空就飘起了细密的雨丝，正所谓“正月十五云遮月”。这时，春节的年味尚未褪尽，春雨贵如油，朦胧的细雨显然为古老的潮州平添了喜气。就在这一天，潮州古城来了一位尊贵的客人，此人前一天就从香港启德机场搭乘航班抵达广州，今天清晨才得以乘车驶进弥漫着节日气氛的潮州。这位尊贵的客人就是香港著名企业家李嘉诚！

潮州古城，宛若一幅浓墨重彩的水墨画，呈现在李嘉诚眼前。坐在驶往新城区的轿车上，李嘉诚一眼就望见了路边那座有名的开元镇国禅寺，他想起了在北门街观海寺小学读书的时候，这里便是他每晚放学回家的必经之路。唐代保存至今的碧绿琉璃瓦和古寺四周蜿蜒的红墙，巍峨挺拔的殿阁，让暮年归乡的李嘉诚倍感亲切，慨叹不已。

李嘉诚清楚地记得，就在两年前的春天，也是飘着霏霏细雨的二月，为让母亲庄碧琴多年的夙愿变成现实，他决定出资200万元对这座可与北京白云观媲美的开元镇国禅寺进行一次大修。早年在潮州生活时，开元镇国禅寺是庄碧琴逢年过节进香许愿的佛门圣地。从潮州迁到香港以后，她非常怀念这里早年繁盛的香火，还有那座保留美好回忆的古建筑——雕梁画栋、碧瓦参差的观音阁。当她听说历经数十年风雨的侵袭，开元寺古建筑群如今大多已经彩釉斑驳时，深感不安。于是，李嘉诚决定出资重修古刹。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这一天，当李嘉诚重返潮州时，儿时那座金碧辉煌的寺院又一次重现眼前。

这是李嘉诚跟随父亲李云经迁到香港后第一次回到故乡潮州。虽然在此前他已经回过内地，但并没有到潮州来。

李嘉诚第一次回内地，是1978年的9月下旬。当时，他和夫人庄月明女士应邀来到北京参加新中国成立29周年的庆祝观礼活动。活动结束以后，李嘉诚偕夫人庄月明飞往潮州，这也是他阔别故乡38年后首次返乡。这次重返潮州，李嘉诚是自1978年首次从香港回内地参访以来最重要的一次旅程。

这位热心于慈善事业的香港长江实业集团主席对家乡的医疗卫生事业非常关心。大约在1980年，那是一个充满希望的早春，李嘉诚听说潮州虽然从新中国成立以来医疗卫生方面有了一定的发展，然而潮安县、潮州市两级医院的医疗设施仍然无法与发达地区相比，特别是潮州乡间缺医少药的落后状况更让他揪心，每当从家乡传来因医疗设备落后而发生不幸的消息时，李嘉诚都会联想到早年祖父在潮州因病故去的往事。应该为家乡做点什么了，他就是在这种思想支配下，毅然决定动用长实慈善基金的款项，斥资2200万元在潮州市和潮安县建起两座配备现代设施的医院。

当时，潮州市和潮安县两级政府非常希望这位投资人能够在百忙之中亲自为这两所医院的落成剪彩。可是，他们根本不了解李嘉诚不计名利的性格。在潮州投下第一笔资金做善事时起，他就叮嘱相关人员："此事不必张扬。"这表明，他为潮州百姓出资绝对不是为个人的名利，而是出于对乡亲们的一片深情。他早就暗暗给自己约法三章：一不能以他李氏的姓名为出资兴建的项目命名；二不能亲自到场为自己投资的项目剪彩；三不允许他手下人以"长实集团"的名义出席各种项目落成庆典和其他庆祝仪式。李嘉诚常常用这严格的"约法三章"多次婉拒来自家乡潮州的盛情相邀。然而，地方政府岂能在没有出资人到场的情况下就为这两家医院召开落成仪式？就这样，本来一年前就可以举行的落成庆祝仪式，一直推到了翌年的春天。其间，潮州的各级领导多次以各种方式向他发出邀请。李嘉诚也数次婉拒，从秋天一直推迟到1983年的元宵佳节。终于，抵挡不住家乡人的一片热情，他破了自己的"约法三章"，回来了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

筹建汕大育后人

李嘉诚独力捐赠巨资兴建汕头大学这一伟业，可谓之卓识天下重，豪情四海扬。

潮汕地区，古称“南蛮之地”。有史以来，它成为历代被贬谪官员的流放地。唐宋时期，先后有10位宰相被贬或辗转来潮。他们分别是唐代的常兖、杨嗣复、李德裕、李宗闵，宋代的陈尧佐、吴潜、赵鼎、文天祥、陆秀夫、张世杰。这些人都有极高的文化素养和高尚品德，对于传播中原文化、促进潮州发展起了很大作用。在来潮的官员中，要数唐代的思想家、文学家韩愈对潮州的贡献最大。他任潮州刺史期间，启贤兴学，修筑堤防，关心农桑，释放奴隶，还有祭鳄除害，做了许多对人民有益的事。

在中原文化影响下，潮州这片沃土，在唐、宋时已哺育了不少名人贤士。其中唐代的赵德，宋代的王大宝、许申、刘允、张夔、林巽、卢侗、吴复古，被后人誉为“潮州八贤”。至明清两代，随着经济和教育事业的发展，潮州更是人才辈出，灿若星河。有在科举考试中独占榜首的状元林大钦，也出现了武状元黄仁勇，还有翁万达、黄锦、郭之奇、杜熙春、辜朝荐、杨瑛、薛侃等。他们既是名宦贤臣，也是著名的文士学者。在近现代史中，潮汕也涌现出一大批先驱者和艺术家、学者。他们在潮汕的历史上谱写着闪光的篇章。

潮汕地区是人杰地灵、物华天宝而又较早对外开放的好地方。

在中国现代史上，不少伟人和哲人们，如孙中山、周恩来、杜国庠、钟鲁斋、张竞生、刘侯武以至海外华侨旅港同胞如老一辈的陈嘉庚、林子丰先生，等等，都曾构想、倡议、筹谋能在潮汕地区创办一所大学，为国家培育英才。

李嘉诚出身书香门第。祖父李晓帆曾是晚清秀才，治学读书。父亲李云经先生也任教多年，在伯叔辈中也不乏从事办学教书的。对“兴学育才”振兴国家的事业颇有体会。李嘉诚出生于动乱年代，少年时期尝过辍学之苦，自旅居香港之后，又过早地走上社会，后来千方百计在工作实践过程中去补偿、追索所未学过的种种知识和学问。李嘉诚曾追忆说：“我数十年奔走海外，目睹欧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美各国重视智力投资发展教育事业。欲求中国富强，步入世界先进行列，必须发展文教事业，迅速培养建设人才。”

基于上述各种因素，李嘉诚早就在思想深处产生并孕育着业就功成之时能在自己家乡创办一所大学的夙愿。

1979年春，李嘉诚开始在家乡潮州捐资兴建民房造福乡亲。此时此刻，潮汕的父老乡亲群众，以及旅泰华侨，关于创办大学的愿望越来越强烈，呼声越来越高。国家负责侨务工作的领导，也积极支持旅泰华侨出资出力在潮汕地区兴办一所大学，为四化建设加速培养人才。

李嘉诚多年以来深藏内心深处的关于兴办汕头大学的愿望越来越强烈。他意识到：“中华要振兴，国家要富强，发展教育为国为民之根本。舍此不足以立国兴邦。”尤其是“有1000多万人口的潮汕地区，亟须有自己的一所大学，培养四化建设的人才，方能加速改变潮汕地区的落后面貌……”

于是，在1979年，李嘉诚多次主动找到香港南洋商业银行董事长、德高望重的庄世平先生，表达自己的心愿，与他反复商议关于创建汕头大学的事。

李嘉诚对庄世平说：“我国政府顺应民心，实行开放政策，使旅居各国华侨、港澳同胞更感报国有门。我是一个中国人，中国人总要为国家民族争一口气！中国人要做出点事情来让外国人看看！能为国家为家乡尽点心力，我是引以为荣的！创建汕头大学乃其时也。”

李嘉诚恳切地对庄世平说：“关于创办汕头大学的事，刻不容缓。就让我先带个头吧！相信以后会有许多人跟着来的！”

李嘉诚又和庄世平具体地商议着：“办一所大学需要多少钱？”庄世平笑答道：“这当然是需要很多投资的。也许会是个‘无底洞’！钱越多越可以把事情办好！”李嘉诚当即毅然表示：“那我就先出3000万港元吧！”

庄世平对李嘉诚这一报效桑梓、兴学育才的宏愿和义举深表赞许和支持。他很快地将李嘉诚的决心和意愿向中央、向广东省的领导人做了报告，并很快取得了中央领导人的首肯和支持。

就这样，在1980年5月，以当时的广东省委书记吴南生为主任的汕头大学筹委会在广州成立了。同年12月18日，吴南生、李嘉诚、庄世平、蚁美厚等一行，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

专门莅汕，会同汕头地委、专署及汕头市委、市府有关领导，对建校校址进行了认真的研究、选择和讨论。

翌年4月，汕头大学筹委会办公室成立。当年的广东省高教局局长林川，汕大筹委会委员兼办公室主任罗列主持日常的筹备工作。于是，汕头大学的筹建工作开始密锣紧鼓、急管繁弦地进行着。

那个阶段，是创建汕头大学的第一阶段，是组建干部和教师队伍、校舍设计和基础建设的准备阶段。

是年8月，国务院批准正式成立汕头大学。11月，任命许涤新为汕头大学首任校长。到12月中旬，第一批汕头大学的创业者队伍40多人，在校党委副书记、副校长和筹委会办公室主任罗列、副主任方八鹏的带领下，进驻到已确定的建校校址、原汕头市党校、原汕头市教育系统的学农基地、原汕头市第十四中学，亦即汕头市郊麓浦镇附近的桑浦山南麓去安营扎寨。

当年，关于李嘉诚捐巨资创办汕头大学的事迹，已开始广载于海内外报端，为潮汕地区民间所家喻户晓，李嘉诚成为了一个富有传奇色彩的人物。这个善举与在潮州兴建民房造福乡亲、捐资为汕头医学专科学校添置110多项先进仪器设备的动人事迹交织在一起而相得益彰，为人民群众所啧口称道，广为传颂。

当年汕头大学的创业阶段，条件是相当艰苦的。住房简陋老旧，而且年久失修。电灯照明缺乏，往往到了夜里10点钟就断电，工作人员要凭借蜡烛和古老的煤油灯工作。基本没有自来水而靠提汲井水。那时从市区到校区还没有直达公路，泥土路面大多坎坷不平。除由李嘉诚给筹委会办公室初步提供的一辆面包车和一辆24座中巴外，风尘仆仆的创业人员多靠蹬自行车或乘坐租借的敞篷货车上下班或联系工作。筹建校区内没有商店，附近只有几摊农家小贩在卖些零食或粿条汤炒之类的。电话只有两三部，往往打打停停。到处长满荒草，筹建人员日常工作的一部分是铲除荒草铺平路面和种植花木，绿化环境。展现在创业者眼前的是一片广阔无垠的田野和荒山野坟。夜晚没有电视，经常听到的是老鸦的聒噪和山狗的低鸣声。远处荒坟经常在夜里闪烁着青蓝的磷火。

尽管创业阶段各方面的条件是艰苦的，但桑浦山南麓这块“风水宝地”，却有着无比巨大的吸引力和凝聚力。要求参加筹建汕大工作的，不仅有来自粤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

东的许多有志于兴学育才的潮籍人士，也有来自首都北京各所名牌大学中的专家、教授、学者。

在一段时间内，这里出现了“孔雀东南飞”的态势。

当汕大筹委会办公室在建校工地扎下营盘之后，这一全国首例的新生事物当即成为国内外传媒界的一个新闻热点。

李嘉诚的名字广为海内外所知晓。

“福建有陈嘉庚，潮汕有李嘉诚！难能可贵。”

“咬定青山不放松，定把汕大办成功！”汕头大学首任校长许涤新如是坚定地说。

“学习李嘉诚，育才为家国。李先生有钱出钱，我有力出力！”离乡去国外三十余载、潮籍揭阳人氏、著名经济学家、美国纽约大学经济学博士、美国乔治镇大学财政学教授邢平先生说。

旅泰老华侨、潮汕揭阳人氏、企业家王文彦老先生，私下和夫人几次不动声色悄悄地跑来汕大作“现场考察”。有一回，他路过香港时，径直拜访李嘉诚，表示说：“您带头捐巨资办汕头大学，我也决心送老三到汕大教书。自备房子自备用车自备生活费。孩子他是学电脑的。我将来还打算让老三娶个潮州媳妇呢！叶落归根嘛。我要教育孩子们，叫他们永远不要忘记家乡，永远不要忘记祖国。单懂泰文、英文不够，还要他们好好学习中文、学讲家乡话！”

李嘉诚深为王老先生的挚诚所感动，连声表示“欢迎！欢迎呀！”

原中国人民大学校党委常委、中国社会科学院新闻研究所博士生导师罗列教授，多次在谈心时诚挚地说道：“离开家乡 40 多年了，此次能应邀参加汕大筹建，以献余年，他日能埋骨桑梓，也乃人生之大幸也！”

有的老知识分子把能到汕头大学参加筹建工作视为“人生的好归宿！”

先后到校的教师们则集中精力备课，组班学习英语，做好开学招生的准备工作。

人事部门积极物色招聘网罗人才；宣传部门积极通过舆论工具扩大影响；图书馆部门致力于中外古今书籍报章杂志的征集整理；后勤部门积极办好生活服务供应；保卫部门则认真加强建校校区物业的管理及安全保卫工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在筹建汕头大学这个特定的第一阶段，第一批汕大的创业者们都有这样的共识：对国家和历史负责，对海外华侨和港澳台同胞的期望负责，对21世纪以来企盼着自己家乡有一所自己的大学的父老乡亲和仁人志士负责，对捐赠巨资创办汕头大学的李嘉诚负责，也对后代的子孙负责。对筹建过程中所遇到的一切问题和困难，都不能掉以轻心、马虎应付，也不能有所松懈与疏怠……

李嘉诚对教育事业的重视，对教育事业的捐赠，从没有间断过。

2005年的1月13日，李嘉诚宣布将他个人投资超过30年的加拿大帝国商业银行的近5%股权悉数出售，套现所得约78亿港元，全数拨入其私人公益慈善基金会，以推动其在全球的公益活动。

香港媒体则指出，相信这是香港富豪历来最大的一笔捐款。在此之前，估计李嘉诚在全球捐赠超过64亿港元，2005年还会捐出10亿港元，以支持扶贫计划，以及推动奉献文化。

李嘉诚说："很高兴多年来作为CIBC的投资者，其投资带来理想回报，将可增加拨入公益用途的资产。"

李嘉诚慈善基金会发言人表示，全数金额将分配到在香港及加拿大注册的慈善基金会。而李嘉诚基金会的基金，将跟海外的富商慈善基金模式相似，即营运的全数收益只用作公益用途，不会为李嘉诚或其家族成员带来任何直接或间接的利益。李嘉诚基金会支持的项目，会以教育医疗为主，此外也非常支持文化及扶贫项目，而李嘉诚基金会历年来承诺及已捐出的款项，高达64亿港元。李嘉诚基金会的资产规模数以百亿港元，而且每当基金会捐出资金后，李嘉诚都会立刻再投放新的资金补充。

突然悉售加拿大银行股份，令人关注"超人"是否有意退休。李嘉诚的发言人回应媒体时强调说，李嘉诚的健康状况非常好，并无退休之意，并重申，李嘉诚时不时都会把大笔资金注入基金会，而这次只是基于加拿大银行是上市公司才这样进行公布。

李嘉诚目前为长实、和黄等集团主席及控股股东，单是这两家公司的市值加起来就超过4600亿港元。英国《金融时报》估计其个人资产达967亿港元。

李嘉诚在2005年年初捐出78亿港元之后，又向香港大学捐出10亿港元巨资。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



当时身在美国纽约城的徐立之称，正联同副校长李焯芬向当地的港大校友和企业募捐，他将于近期返港。徐立之形容，这是极度令人振奋的好消息。这份给港大的史无前例的大手笔捐赠，显示了对港大教育成就的肯定，更树立了香港教育捐赠的里程碑。他认为这是有助于港大教育，为港大开创的新高峰。李嘉诚基金会发言人则表示，李嘉诚的教育捐献将“陆续有来”。

一石激起千层浪，当时有关李嘉诚捐资港大的报道接连不断。

加拿大某报刊这样写道：“透露香港巨富李嘉诚，将今年初出售17008928股加拿大帝国商业银行（CIBC）普通股份收益约12亿加元（约78亿港元）的‘部分’，约1.28亿美元，捐予香港的著名大学——香港大学。目前正在美国纽约访问的香港大学校长徐立之，将于当地公布有关消息。”

香港本地报纸说，该笔由“李嘉诚基金会”捐予香港大学的10亿港元巨款，是李嘉诚较早前的承诺。而出售加拿大帝国商业银行股份，与这次捐献是两件独立事件。

港大的全年经费为30亿港元，而李嘉诚向港大捐出10亿港元，相当于港大全年经费的1/3。

李嘉诚基金会发言人称，身为长江实业和和记黄埔主席的李嘉诚以“知识改变命运”为座右铭，抱持“以香港为家”的信念，多年来对香港教育的捐赠已超过5000万港元。而此次对港大的10亿捐赠，应该是历来最大的单一项目。

李嘉诚基金会网页资料显示，李嘉诚自2000年至今向香港教育捐出约20亿港元，受惠院校包括香港中文大学、理工大学和公开大学。

李嘉诚对于教育事业的捐助，不仅仅限于国内，在海外，他也慷慨捐助，无私奉献。2005年的6月份，李嘉诚创办的李嘉诚基金会继早前捐款10亿港元予香港大学后，又捐出4000万美元（折合港币3.1亿元）给美国加州柏克莱大学，成立生物医学和健康科学研究中心，美国加州柏克莱大学方面为答谢李嘉诚的慷慨捐款，决定将研究中心命名为“李嘉诚生物医学和健康科学研究中心”。新中心的研究范围将集中于癌症生物学、传染病学、基因调控和干细胞学及神经退化性疾病学四大科研领域。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚基金会发言人在接受记者访问时说："此次基金会决定向加州柏克莱大学做出捐献，因为该大学是世界著名学府，而且属州立大学，李嘉诚希望他的捐款用作培训人才和发展科研。此次4000万美元的捐款早在一年前已敲定，只是李嘉诚情系香港，希望先向港大做出捐款后，才公布这次对柏克莱大学的捐献。"

根据基金会网页公布的资料显示，李嘉诚在香港及内地的捐款分别占29%和64%。

从2002年起，李嘉诚就开始捐款协助医学科研，受惠的机构包括加州柏克莱大学、英国剑桥大学、法国巴斯德研究所在上海设立的分部、与汕头大学合作的研究项目、香港中文大学、香港大学以及加拿大一所知名大学。

投资内地建安居

1980年，李嘉诚联合郑裕彤等企业家合组公司，在广州兴建中国大酒店，这是中国首家五星级酒店。同年，李嘉诚向大连造船厂订购四艘远洋货轮。当时，他感到很兴奋，因为国家可以建造世界水平的大轮船。谁知下订单后，船价大跌，价钱几乎不及原来的一半，但李嘉诚并不后悔，仍然买船如期下水。事后，他在北京遇到一位当时船厂的负责人，那人对李嘉诚说："你是唯一没有向我们提出减价，或者希望取消部分订购的人。"

李嘉诚还参与投资由中国发射的美制"亚洲一号卫星"。他认为，这是一件值得高兴的事。

1990年4月7日，李嘉诚偕次子李泽楷等亲自到西昌观看卫星发射。

那天晚上天阴，甚至有雨，发射时间已多次后延，也有人说要改期发射。虽然当时香港有许多事情等待他办理，但他对下属说，即使在西昌再等一星期也是乐意的。他说："想到以中国人制造的火箭把美国人生产的卫星射上太空，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



那种兴奋之情难以形容。”在发射之前的两三分钟，他仍在控制室，时间快接近倒计时之时，便立即跑上天台。当看见火箭射向天空，从头顶越过的时候，他跳跃高呼，异常激动，比他四五岁时过新年第一次点燃爆竹时的那种兴奋心情更胜多倍。他说，自己这种年纪的人还这样天真，真有点不敢相信，但他愿意保留这点天真。

李嘉诚投资内地，不仅注重经济效益，而且更注重社会效益。进入20世纪90年代，能源、交通等基础施建设迫在眉睫，这些行业成为国家鼓励投资的项目。诸如北京、上海、广州、福州、重庆、深圳、珠海、青岛、汕头等地，许多项目都是属于当地发展的重点。尽管这些项目一般涉及巨额资金，每笔投资动辄数十亿乃至百亿，且回报期较长，但是，李嘉诚还是签下了许多合约。当这些项目举行签约、奠基仪式时，万众瞩目，庆典场面极为隆重。

福州“三坊七巷”保护改造工程是福建省最大规模和最引人瞩目的旧城改造项目之一。“三坊七巷”始于唐末，形成于明清。这里汇聚了大量的传统建筑精华，是中国古代城市中里坊制的典型代表作。该保护改造工程由“长实”和福辉首饰有限公司合组的福州长江福辉置业有限公司投资兴建。项目规划以保持原有的坊巷格局和风貌为前提，保留和修复部分古代建筑精华与新建筑融合一体的建筑物。小区内市政和公共设施配套完善，新建的商住建筑面积估计逾100万平方米。

北京王府井东方广场，由“长实”和东方海外等财团投资。项目的地盘面积11万平方米，楼房面积约50万平方米，总投资约15亿美元，“长实”占64%的股权，涉及金额折算港币为75亿元，建造了写字楼、零售商场及高级公寓等。

中国政府积极推行的“安居工程”，李嘉诚也有参与。他属下的集团投资20亿元人民币兴建的汕头“安居工程”，地处汕头市区西部，距汕头大学约3千米，占地130公顷，拟建120万平方米配套齐全的各类建筑物。整个“安居工程”计划用5年时间建成，将以微利房形式售给市民。“长实”在重庆市计划发展两项占地共约1000亩的“安居工程”，规划建筑面积可达150万平方米，区内除兴建公共设施外，还可提供18000户住宅。另外，“长实”在重庆还有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个旧城改造项目，首期工程已动工，计划兴建的总建筑面积达 20 万平方米。“长实”投资建设的项目还有北京朝阳区常营乡和丰台区马家堡的“安居工程”及危房改造工程。

会面小平办教育

李嘉诚作为一个成功的商人，他在商界的传奇经历被人传得神乎其神，家喻户晓。其实，除了他在商界的精彩故事值得传颂之外，还有另外一些不能不提的大事——李嘉诚曾多次受到邓小平等国家领导人的接见。

1978 年秋，李嘉诚到北京参加庆祝新中国成立 29 周年活动，受到国家领导人的接见。他表示了对祖国建设的关心和支持。随着中国改革开放政策的实行，李嘉诚对内地的投资规模不断扩大，投资金额不断增加，投资项目不断增多，包括工业、地产、交通、金融、通信、能源、港口以及高科技等许多方面。到目前为止，如果一切都顺利进行的话，李嘉诚承诺投资总额约达 500 亿港元。李嘉诚说：“中国的改革开放政策为每一个中国人带来了希望。”

李嘉诚第一次见到邓小平是在 1984 年 12 月 29 日。当时中英两国政府经过多次谈判，终于决定在北京人民大会堂签署具有历史意义的《中英联合声明》，向世界表明中国和英国将以和平谈判的方式解决香港 1997 年回归祖国的问题。为了见证这一历史时刻，中国方面邀请了 101 名香港著名人士组成的观礼团到北京参加人民大会堂举行的中英两国签字仪式。李嘉诚就在中央政府的邀请之列，并在大会堂里受到邓小平等国家领导人的亲切接见。不过，这次李嘉诚虽然见到了他敬慕多年的邓小平，但毕竟是远距离的，他早就渴望单独会面这位中国改革开放的总设计师了。

李嘉诚 1940 年随父母在抗战的烽火逼近广东省潮州时离开故乡，一直到 1978 年才回到祖国内地，其间他远离内地长达 38 年之久，可是他无时无刻不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



心系祖国内地，特别是对三落三起的邓小平敬慕已久。早在内地的极“左”思潮影响香港时，他就开始关注邓小平的起起落落。他认识到邓小平的确是一位了不起的政治家，特别是改革开放以后，内地发生日新月异的巨变。在他看来，这些巨变都与邓小平这位具远见卓识的总设计师有着直接的关系。所以，1978年10月1日，当李嘉诚在香港收到中央政府邀请他参加香港国庆观礼团的大红请柬时，他毅然决定飞往阔别多年的内地。当时，李嘉诚在北京的观礼活动中亲眼见到邓小平在复出后拨乱反正的魄力，也为邓小平在10年浩劫后敢于狠抓经济的勇气所感动。李嘉诚看到了祖国突飞猛进的大好形势。他在北京观礼结束后，第一次回到了故里潮州，从那时开始，他就积极在内地捐资办各种有利于国家的事业。他在受到邓小平接见前，已经在汕头投资办起了汕头大学。1986年，李嘉诚在汕头大学主体建筑将要投入使用之时，亲往北京向邓小平报告汕头大学近况。

其实，李嘉诚的名字邓小平也早就耳熟能详。早在“文革”前他主持中央书记处工作期间，就了解几位香港华人实业家的情况，其中较有影响的代表人物中就有李嘉诚。“文革”中期，邓小平第一次复出后，他一度代替生病的周总理主管国务院全面工作，也是在这一时期，他对港澳工商界的近况很感兴趣。荣毅仁也曾向邓小平汇报过李嘉诚的经商经历，他对李嘉诚爱国敬业的精神非常赞许。当邓小平得知贫寒出身的李嘉诚是以一家小小的塑胶花厂主发展成一位在香港举足轻重的房地产企业家时，他对李嘉诚的长江实业有限公司产生了好感。所以在改革开放后，当邓小平听说李嘉诚有意在广东境内兴建大学的消息时，对于报国情殷的李嘉诚此举并不感到意外。

李嘉诚在潮汕地区办学，也与国家领导人邓小平的鼓励不无关系。早在与潮汕地区教育界领导人确定投资办学的方案之前，李嘉诚就已从多种渠道获悉邓小平曾在一个公开的场合提及他的名字，那是1979年经荣毅仁的提名，李嘉诚刚被委任为中国国际信托投资公司董事不久。邓小平在廖承志副委员长的陪同下，接见泰国侨胞回国访问团的时候，对这个访华团与李嘉诚都有在广东潮汕地区投资办学的主张表示了积极的赞同。邓小平在谈话中提到香港企业家李嘉诚早有意在潮汕地区投资办学，语意中饱含赞许。李嘉诚在得知这一消息后，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当即于翌年12月在庄世平、吴南生、蚁美厚等人的陪同下，亲往汕头考察办学地址，同时同意首次为修建汕头大学提供启动资金。1983年12月，一切准备工作就绪，李嘉诚亲自来到汕头大学工地出席奠基仪式。此后几年，李嘉诚又陆续投资若干次，最后出资高达6.8亿港元，直到把这所现代化的大学建成。

到了1986年5月，由李嘉诚捐资兴建的汕头大学一期工程已经胜利竣工。这时李嘉诚忽然考虑到汕头大学将来的师资问题。由于汕头大学特殊的地理位置，很难在短时间内解决好与汕头大学现代化教学设施相媲美的优质师资力量，于是李嘉诚决定向在北京的邓小平写信求助。他在致邓小平的信中表示，希望能看到汕头大学将来成为国内最优秀的高等院校之一。同时他也希望邓小平能够在百忙之中对办好汕头大学"九鼎一言"，大力支持这所大学的师资力量早日配备齐整，以期在新生云集汕头大学之时，具有高水平的教师队伍也同时进入课堂。李嘉诚如此爱国的心愿理所当然会受到邓小平的格外重视。

就在李嘉诚的信寄往北京后不久，新华社香港分社给他捎来了一个好消息，邓小平决定在北京会见李嘉诚。他做梦也没有想到日理万机的邓小平，居然能在百忙之中亲自会见他。6月20日下午，当李嘉诚来到人民大会堂时，他发现正值北京酷暑盛夏的炎热时节，邓小平竟然身穿一件深蓝色的中山装，亲自迎候在会见大厅的门前。这让李嘉诚备感振奋。当时已经82岁高龄的邓小平对李嘉诚多次捐款给内地办学和兴建各种公益事业的情况显然了若指掌。他嘉勉和表扬了李嘉诚爱国敬业、捐资办学的可贵精神。

据香港报界载文称：邓小平与李嘉诚会见时一见如故，而且"作为长江实业集团的舵手李嘉诚，与邓小平还有一点'沾亲带故'，原来二人都是客家人的后裔"。同时，出乎李嘉诚意料的是，他与邓小平在彼此谈话中才知道，原来他与邓小平的生肖都同属"龙"。

邓小平在听取李嘉诚的汇报以后赞许地表示："创办汕头大学，这是一件大好事！"他又表示："你资助教育事业，很值得赞赏，因为教育很需要支持……汕头大学要办，就一定办好！"

李嘉诚谦逊地说："关于汕头大学的发展，是我最关心的问题。发展教育事业，对促进祖国科学技术水平的提高非常重要，我愿意为此竭尽绵力。"李

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



嘉诚还对邓小平说："希望汕头大学能得到国家领导人更多更大的支持，把汕头大学办得更好更开放。"邓小平听了李嘉诚的意见以后，信心十足地说："国家教委要关心和支持汕大。通过办好支持汕大这件事，来进一步提高中国的办事效率。"邓小平还对李嘉诚资助汕头大学的义举提出新的建议，他说："汕头大学应该办得更开放一些，办成国家的重点大学。"

接着，邓小平又叮嘱当时在座的有关方面负责人说："在全国，要调一批好的教员到那里去，把汕大办好！"国家教委领导根据邓小平的指示，很快就从全国各高校中选拔一些作风硬、教学质量高的优秀师资力量，火速前往广东汕头，支持李嘉诚创办的汕头大学。

不久，一支精干的高水平师资力量形成了，与此同时汕头大学也以崭新的面貌出现在沿海前哨，为正在起步发展的汕头特区平添了新的亮点。

香港报界对邓小平接见香港著名企业家李嘉诚反响强烈，各报和各大电视台纷纷报道邓小平与李嘉诚会见时的谈话。香港《大公报》载文称："李嘉诚因办学而受到中共最高领导人的会见，无论在香港还是在内地都是一件不容忽视的大事。这表明中共最高领导人对李嘉诚多年捐资内地的公益性慈善事业的一种肯定，也是所有香港企业界人士的光荣。李嘉诚捐资助学的美德将因受到邓小平的接见而载入史册。"

2013 年 9 月 30 日，李嘉诚基金会宣布捐资 1.3 亿美元（约 10 亿港元），协助全球知名的以色列理工学院落户中国，在汕头大学校园旁兴建一所全新的大学——广东以色列理工学院（TGIT），最快 2014 年开办首个学士课程。李嘉诚表示，期望学院引领中国发展工程、科学和生命科学等学科，推动研究与创新。

2015 年诺贝尔化学奖得主、以色列理工学院教授 Dan Shechtman 出任广东以色列理工学院常务副校长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天灾无情人有情

李嘉诚心系祖国同胞，多年来多次率先捐资赈灾，总额达港币1.6亿元，其中包括1991年华东水灾、1994年华南水灾、1996年云南地震、1998年长江水灾、2001年新疆及内蒙古雪灾、2002年西部地区雨灾、2008年四川汶川“5·12”特大地震灾害等。他的善举遍及华夏大地，使数千万人在危难中及时得到适当的援助。

李嘉诚华东赈灾的义举，令他再一次誉满神州。

据中国“国际减灾十年”委员会秘书长陈虹在1991年7月11日于北京召开的中外记者新闻发布会上介绍，1991年上半年，特别是5、6月份以来，中国已有18个省、自治区、直辖市发生水灾，5个省、自治区发生严重旱灾。截止到7月5日，全国已因灾死亡1270人。

灾害最重、损失最大的是安徽和江苏两省。据初步统计，安徽全省受灾人口达4800多万，占全省总人口近70%，因灾死亡267人，农作物受灾面积430多万公顷，各项直接经济损失近70亿元人民币。江苏全省受灾人口达4200多万，占全省总人口的62%，因灾死亡164人，农作物受灾面积300万公顷，各项直接经济损失90亿元人民币。

中国政府对这两省的救灾工作予以特别关注。但是，由于灾害造成的损失大、范围广，仍有200万人无家可归，并已有灾民患肠道疾病和疟疾等病，大面积的公路、桥梁等设施亟须修复。完成上述救灾任务需要2亿多美元和各种物资器材。

陈虹代表中国政府，紧急呼吁联合国有关机构、各国政府、国际组织，以及国际社会各有关方面，向中国安徽、江苏两省灾区提供人道主义救灾援助。

李嘉诚从报刊上读到关于“安徽、江苏地区遇上百年未见洪峰，灾情特别严重”等信息。他的心情很沉重，密切关注着灾区的情况，曾私下对老朋友许伟先生谈到：“好几个夜晚我都睡不好觉！”他是在7月12日清晨6点听到香港电视台播放的“中国政府的紧急呼吁”的新闻报道的。

国家急难之秋，正是义者报国之时。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚顾不上把早餐吃完，当即拨通电话，与长实、和黄、港灯、嘉宏四大公司的负责人联系并取得一致共识。

清晨6点多钟，长实董事局主席办公室经理鲍绮云小姐的家突然响起了电话铃声。鲍经理一骨碌地起了床抓起话筒，只听得李嘉诚急切的声音："你赶快到新华社香港分社去！找到任何一位社长都行，我只要求见他五分钟，如果他很忙，就算站着五分钟说说话也行！"鲍绮云马上按李嘉诚的吩咐，立即驱车前往新华社香港分社完成了联络工作。

李嘉诚以属下四大公司的名义，带头捐款5000万港元，赈助华东灾区。

当日下午3时前，李嘉诚派出秘书，将总值5000万港元的四张支票，送到了新华社香港分社，并附上一封给社长周南、副社长郑华的亲笔签名信。

李嘉诚的信这样写道：

"作为一个身居香港的中国人，本人认为应较其他国家率先做出实际支持，希望可带来一个迅速引导作用。本人谨代表集团四家上市公司附上赈灾支票四张，共港币5000万元，请两位社长与有关部门联系，以最高效率及最佳方法，达至最好之成果。"

从那一天的中午开始，就有许多记者到长实公司采访李嘉诚，要他谈谈对"中国政府紧急呼吁"的反应。

李嘉诚是这样回答新闻记者的：

"关于中国政府紧急呼吁国际社会援助的做法，我以为这表明国家有进步。不再像当年连唐山大地震也不肯接受国际援助了。这次天灾，公开呼吁国际社会和自己的同胞的帮助，是很正常的做法。"

李嘉诚说："在这之前，并没有谁曾叫我捐款赈灾。这次捐款，完全是我自动自觉的。"

"过去，对公益事业，我一般以私人名义去做。这次，以公司的名义，则别有深一层的意义。作为以中国股东为主的香港公司，应该用最快的时间对中国的紧急呼吁做出反应。中国人要比外国人更快、更自觉地做这件事情！"

"我希望借这一快速反应，能起到一点引导作用。"

"我们捐出的钱，和国家所需要的数目相差还很大，但希望小小的贡献能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起一点好作用。我们只有这一个目的。”

李嘉诚高兴地谈到香港市民踊跃捐款赈灾的情况。他说：“作为一个生活在香港的中国人，这是应该做的事。以香港今天的情况，每个中国人尽心尽力，应有很大的力量可以帮助华东灾区。希望各界人士、各个社团，只要经济能力许可的，都踊跃参加，用最快的速度、最有力的方式来支持灾区。”

李嘉诚还表示：“希望天气快些好转。希望灾区的情况早日好起来！”

李嘉诚衷心地说：“生命对于人来说只有一次。在我的有生之年，如果能为人类做出一些贡献，那么，我就心满意足死而无憾！”

与此同时，香港的各大财团、企业界的各位知名人士，各界市民，从孩子到大学生，从街边小商小贩到家庭主妇，从演艺界的影视歌星到白发苍苍的阿伯阿婆，无不慷慨解囊，奉献爱心。香港市民都自觉地行动起来了。

“血永是浓，永教我激动！水深之中火热，千千个面容，心牵我心，苦等于我苦，同出一个天空！”

《滔滔千里心》的歌声回荡在香港、九龙的每一条大街小巷，回荡在香港的每一个角落，令人回肠荡气，热血奔腾，教山河也为之动容，教铁石也为之垂泪！

香港市民中呈现了一幅“骨肉情谊，山高水长”的动人场景，再一次强有力地显示，香港市民具有极其浓烈的爱国爱乡精神和炎黄子孙同胞骨肉的深情厚谊。“有钱出钱，有力出力”成为香港市民一个共同的行动口号。香港市民那“血浓于水”的真诚，赢得了举世的赞誉。

1991 年 7 月 12 日那一天，港府立法局财务委员会，也拨款 5000 万港元赈助中国华东灾区。

据有关方面统计，到是年 7 月 23 日，在短短的 12 天内，全香港的赈灾筹款总额，已达到 4.7 多亿港元。

与此同时，台湾对华东灾区的捐赠也超过了 300 万美元。澳门的捐赠也超过了 2000 万澳币。

联合国先后收到的捐赠，包括美国、英国、加拿大、澳大利亚、丹麦、荷兰、德国、新西兰等国家的捐赠，总额也达到 5400 多万港元。

李嘉诚的带头捐赠行动，产生了良好的引导性的轰动效应。香港演艺界发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



起的“血浓于水”的筹款大行动，持续进行了两个月，堪称史无前例。

而稚童及老人的捐献，尽管“竭尽所蓄”数目有限，也诚属“救灾不嫌百十金，点点滴滴含真情”之举，动人肺腑。

在那一年的7月19日，李嘉诚的家乡广东潮汕地区，又受到七号强台风的袭击损失严重。李嘉诚获悉这一情况后，当即与汕头市委书记林兴胜取得电话联系，询问具体灾情，并请林兴胜书记转达他对潮汕人民的关切和慰问。同时，他主动捐款500万港元，以供汕头大学及潮汕灾区大中小学校维修校舍之急需，再一次表现了他的赤子深情。

2008年5月12日，我国四川汶川发生7.9级特大地震灾害，李嘉诚得知这一消息后，于5月19日致函中央政府驻港联络办公室主任高祀仁，再以李嘉诚基金会、长江集团、和记黄埔集团的名义捐款1亿元人民币，用于为灾区学生设立特别教育基金。

加上此前李嘉诚教育基金捐出的3000万元人民币，李嘉诚对四川地震灾区的捐款已达1.3亿元人民币。

李嘉诚在信件中称，自四川省发生重大震灾以来，本人每日密切关注灾情发展，并于灾后立即以基金名义认捐3000万元人民币（未计集团名下其他公司之捐款），冀能尽一分之力。从过去一个星期以来的报道所见，灾区同胞情况之惨重，感同身受，不禁怆然。现再以基金会名义捐款4000万元，长江集团及和记黄埔集团各3000万元，合共1亿元人民币，捐款将获教育部配套，用于为区内受灾学生（包括大、中、小学）设立特别教育基金，使获得资助生活费及学费以作日后继续升学之用。

2010年，世博会在我国上海举行。2009年4月22日，李嘉诚旗下的长江集团、和记黄埔联合向2010年上海世博会中国馆捐赠人民币1亿元。

李嘉诚的爱国心、赤子诚，使他无愧于中华民族炎黄子孙的精英和代表的称号。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章



李嘉诚

做人做事做自己，风范长存一楷模

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

君子爱财，取之有道。每个人都想发财，都想赚大钱，成大事。但是，成大事的人却是我们当中的极少数。为什么？这涉及一个做的问题。成大事者，他们的目光长远，知道如何做人，如何行大义，他们通过自己的率先垂范，为别人树立了榜样。

在义、利面前，他们懂得如何取舍，在钱财面前，他们懂得如何运用，在这个问题上，华商领袖李嘉诚堪称楷模！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

勤学苦练打根基

一个人成就大业需要什么？我们认为需要的是“基本功”。“基本功”又是什么呢？是指一个人的素质和能力。的确，任何人没有素质和能力，要想实现自己的大业，无疑等于空想。美国著名成功学大师皮鲁克斯在《成就大业的潜能》一书中说：“成就大业的基点就是一个人素质和能力的高度结合，凡是成功者，在这方面都是出类拔萃的。”

同样，我们从这个角度去观察李嘉诚的成功，也能发现素质和能力是他成就大业的两个基本功。我们都知道，香港改写了他的人生之路，香港造就出一代商界俊杰李嘉诚。数十年后，他重返家园，昔日跟随父母逃难的单薄少年，已成为蜚声世界的巨富。

如果不是风云急变，李嘉诚会沿着求学治学之路一直走下去。同时，他极有可能继承父业，在家乡做一名教师。

可以这样说，没有李云经的举家迁徙，就没有今日的李嘉诚。

到港之后，李云经对儿子的教育大有改观。

他不再以古代圣贤的言行风范基调训子，而是要求李嘉诚“学做香港人”。我们从李云经身上，可以看出潮州人适应外界环境的能力。他们不论漂泊到哪里，都能与当地文化很好地融合在一起。更可贵的是，他们及他们的后代，把根留在祖国及家园，不忘自己是潮汕人。

在香港这个商业社会，拜金主义盛行，钱财成为衡量人价值的唯一标准。满腹经纶的李云经面对现实，携长子李嘉诚果决地走出象牙塔。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



首要的交际工具是语言。

香港的大众语言是广州话。广州话属粤方言，潮汕话属闽南方言，彼此互不相通。在香港，不懂广州话寸步难行。

当时香港的官方语言是英语，这是香港社会的一种重要语言工具。

李云经要求李嘉诚必须攻克这两种语言，一来立根香港社会，二来可以直接从事国际交流。将来假若出人头地，还可以身登龙门，跻身香港上流社会。

李嘉诚把学广州话当作一件大事对待，他拜表妹表弟为师，勤学不辍。他年纪轻，很快就学会一口流利的广州话。

困难的是英语关。李嘉诚进了香港的中学念初中。香港的中学，大部分是英文中学，即使是中文中学，英文教材也占半数以上。

这是港英当局推行殖民化教育的结果。从客观上讲，有助于提高港人商业文化的素质。

香港之所以能成为国际化大都市，与港人的整体英文水平分不开。懂得英语，能更直接地接受西方文化，从事国际间经济文化交流。

李嘉诚不再是学校的骄子，他在课堂听课如听天书，不知所云。其他同学，从小学起就开始学英语。李嘉诚深知自己的不足，心底泛出难言的自卑感。

李云经询问儿子上学的情况，他说："在香港，想做大事，非得学会英语不可。"

李嘉诚点点头，领会父亲的苦心。且不论个人的前途，就凭学费来之不易这一点，他也会以苦读上进来报答父恩母爱。数十年后，每当李嘉诚回忆父亲生病不求医，省下买药的钱供他读书，母亲缝补浆洗，含辛茹苦维持一家生计……李嘉诚都不禁神色黯然。

李嘉诚学英语，几乎到了走火入魔的地步。上学放学路上，他边走边背单词。夜深人静，李嘉诚怕影响家人休息，独自跑到户外的路灯下读英语。天刚蒙蒙亮，他一骨碌爬起来，口中念念有词，还是读英语。

即使后来因父亲过早病故，李嘉诚辍学到茶楼、到中南钟表公司当学徒，在每天十多个小时的辛苦劳作后，他也坚持业余学习英语。

功夫不负苦心人。几年后，李嘉诚熟练地掌握了广州话和英语。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年逾古稀的李嘉诚接受采访时说："我每天晚上都要看英文电视，温习英语。"

在日后的商战风云中，广州话和英语使李嘉诚受益匪浅。

不能说语言与经商风马牛不相及。

试想，如果不懂广州话，且不说难以在商场自由交往，就是生存质量也要大打折扣。赚钱从何谈起?

英文更为李嘉诚带来了不可估量的巨大财富。长江塑胶厂创业的过程中，他就凭一口流利的英语与外商直接洽谈，而赢得了使长江塑胶厂起飞的订单，他之所以成为世界首屈一指的"塑胶花大王"，其契机就源自他从英文版的塑胶杂志获取了可贵的信息。至于李嘉诚后来大规模的跨国经营，就更离不开英语了。

我们可以假设，假使李嘉诚只会说潮汕话，那他的商业活动就可能只局限于潮籍人士。

他即使成功，也是很有限的。

坚持到底不放弃

成大业者永不言弃，这是人人皆知的道理。但要做到这一点，却是非常困难的。换句话说，成功就是对自己遇到的一切困难的挑战。李嘉诚认识到，没有知识成就不了大事业。他首先给过早辍学的自己定下一个近期目标：利用工余时间自学完中学课程。

那时的李嘉诚是"披星戴月上班去，万家灯火回家来"，每天工作都在16个小时以上。

这说明，毅力是任何一个赚大钱成大器的人必须具备的素质。

李嘉诚靠一双脚行遍港岛，求职无门。双脚跑得又肿又疼。白眼冷语，深深挫痛他的自尊心。十四五岁的他闯入社会，就遭受了太多的辛苦和委屈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



母亲说："你去找潮州的亲戚和同乡，潮州人总是帮衬潮州人的。"母亲说了一串人名地址，他们都曾与李嘉诚的先父有交往。

李嘉诚先赶往上环的黄记杂货店，店主黄叔原先住在潮州北门，与李家祖屋仅隔两条巷。

然而，走到那儿，李嘉诚却待在街边愣怔。店铺关门，"黄记"布幌荡然无存。他透过门缝看，里面空无一物，只剩满地的垃圾。黄叔的店铺已经倒闭。

因此，李嘉诚就冒出一个想法，到银行去求职。

他的想法是，银行是做银钱生意的，银行不会没钱，当然不可能倒闭。

这个想法也许是很幼稚的，但小小少年的这一思维轨迹，让我们窥见了商业天才巨子的源头。细细探究，不无启迪。

在李嘉诚"踏破铁鞋无觅处"的时候，舅舅庄静庵让李嘉诚到他的中南钟表公司上班。然而，出乎母亲和舅舅意料的是，李嘉诚的回答是："我不进舅舅的公司，我要自己找工作。"

这充分显示了李嘉诚独立、自信、倔强的性格。

李嘉诚不想受他人太多的荫庇和恩惠，哪怕是亲戚。

正是这样一种永不言弃、永远进取的血性，促使李嘉诚一步步走向商界的巅峰。

不断学习善总结

李嘉诚指出，不会学习的人就不会成功；不会总结的人就难以战胜失败。正因为如此，李嘉诚一直以不断学习和不断总结的精神督促自己，不断前进，不断进步。

李嘉诚认为人生是一个学习的过程，直到今天他仍然坚持不懈地学习，仍然坚持从中英文报刊上吸收各种知识。长江实业的一位高级职员曾经将一篇有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关于李氏王国的翻译文章送给李嘉诚看，他一看立即说："这不就是《经济学家》里面的那篇文章吗？"原来，李嘉诚早已看过原文。

不仅如此，李嘉诚的阅读面非常广泛，他希望通过不断的学习来陶冶自己的性情。他曾说：

"一般而言，我对那些默默无闻，但做一些对人类有实际贡献的事情的人，都心存景仰，我很喜欢看关于那些人物的书。无论在医疗、政治、教育、福利哪一方面，对全人类有所帮助的人，我都很佩服。"

除了学习，李嘉诚还十分善于总结。在规划与统治自己的李氏王国的过程中，他曾经给自己总结出日常管理的九个要点，以便不断自我鞭策：

1. 勤奋是一切事业的基础。要勤奋工作，对企业负责、对股东负责。

2. 对自己要节俭，对他人则要慷慨。处理一切事情以他人利益为出发点。

3. 始终保持创新意识，用自己的眼光注视世界，而不随波逐流。

4. 坚守诺言，建立良好的信誉。良好的信誉，是走向成功不可缺少的前提条件。

5. 决策任何一件事情的时候，应开阔胸襟，统筹全局，但一旦决策之后，则要义无反顾，始终贯彻一个决定。

6. 要信赖下属。公司所有人员，每个人都有其消息来源及市场资料。决定任何一件大事，应召集有关人员一起研究，汇合各个人的资讯，从而集思广益，尽量减少出错的可能。

7. 给下属树立高效率的榜样。集中讨论具体事情之前，应提早几天通知有关人员准备资料，以便对答时精简确当，从而提高工作效率。

8. 政策的实施要沉稳持重。在企业内部打下一个良好的基础，注重培养企业管理人员的应变能力。决定一件事情之前，应想好一切应变办法，而不去冒险妄进。

9. 要了解下属的希望。除了生活，应给予员工好的前途；一切以员工的利益为重，特别是对于年老的员工，公司应该给予绝对的保障，从而使员工对集团有归属感，以增强企业的凝聚力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宽人严己始长远

李嘉诚一直认为，做生意和做人是一样的道理，绝不能贪心。李嘉诚说："绝不同意为了成功而不择手段，即使侥幸略有所得，也必不能长久，正如俗语所说，刻薄成家，理无久享。"

在香港，李嘉诚也许是走路步伐最快的人，在他 80 岁高龄的时候仍然健步如飞，很多年轻人都赶不上他。他的手表永远比别人调快 10 分钟。

1981 年，李嘉诚当选"香港风云人物"时，电台记者曾问过他这样一个问题："李先生，你今天的成功，与运气有多大关系？"李嘉诚当时的回答是："我不能否认时势造英雄……"

运气在成功的因素中到底占有多大的比重呢？这是很多人都关心的问题。运气和机遇，看上去很像是一对孪生兄弟，往往使人分不清彼此，但是，两者有着本质上的不同。

李嘉诚对这个问题有着清醒的认识，他承认，所谓"时势造英雄"只是一种谦虚的说法。他真正的答案是："再坦白一点说，我在创业初期，几乎百分之百不靠运气，而是靠工作、靠辛苦、靠能力赚钱。你必须对你的工作、事业有兴趣，要全身心地投入。"

李嘉诚表示："不敢说一定没有命运，但假如一件事在天时、地利、人和等方面皆相背时，那肯定不会成功。若我们贸然去做，至失败时便埋怨命运，这是不对的。"

至今，李嘉诚已工作 60 多年了。60 多年间，他从一无所有，发展到拥有三家上市公司，市值数千亿。他的顺与逆，折射着香港的商业史，是香港经济奇迹的见证。

自 30 岁起，李嘉诚就再也没有细数过自己的财富。

"1957 年、1958 年年初时赚到很多钱，对是否快乐感到迷惘，觉得不一定。后来想明白了，事业上应该多赚钱，有机会便用钱，用到好处，这样赚钱一生才有意义。当初我打工的时候，有很大压力，尤其是最初几年，要求知，要交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学费，自己节俭得不得了，还要供弟妹上中小学直至大学，颇为辛苦。做生意头几年，也只有极少的资金，的确要面对很多问题。但我想，只要勤奋，肯去求知，肯去创新，对自己节俭，对别人慷慨，对朋友讲义气，再加上自己的努力，迟早会有所成就，生活无忧。当生意更上一层楼的时候，绝不能贪心，更不能贪得无厌。”

李嘉诚说：“年轻时我表面谦虚，其实内心很骄傲。为什么骄傲呢？因为同事们去玩的时候，我去求学问；他们每天保持原状，而自己的学问日渐提高。”

那时，同事们闲下来就聚在一起打麻将，李嘉诚却捧着一本《辞海》啃，天天如此，翻得厚厚的一本《辞海》都发黑了。他形容自己“不是求学问，我是在抢学问”。

对于李嘉诚这样的成功者而言，勤奋无疑是必备的条件。然而，世上刻苦努力的人成千上万，取得巨大成功的却只是极少数。对此，李嘉诚道出了其中的真谛：“除勤奋外，还要节俭（只是对自己，不是对别人吝啬）；要建立良好的信誉和人际关系；具有判断力也是成功的重要条件，凡事要充分了解，详细研究，掌握准确资料，自然能做出适当的判断。求知是最重要的环节，今天我仍然继续学习，尽量看新兴科技、财经、政治等有关报道，每天晚上还坚持看英文电视，温习英语。”

作为一位白手起家而获得巨大成功的商人，李嘉诚的传奇一生是一部耐人寻味值得反复探究的教科书。解读李嘉诚，是一个重要的人生课题。更能让人感到魅力无穷的，不是他的财富，而是他的成功经验，是他的经商智慧。

李嘉诚的勤勉、节俭、朴实、坦诚以及他的善待他人，为他的事业王国奠定了坚实的基础。

另外，李嘉诚信奉儒家“穷则独善其身，达则兼善天下”的处世哲学，他一贯勤俭诚信。论资财，他虽有亿万之巨，但在生活中，他依然淡泊、俭朴。他清晨喜欢去打高尔夫球，以锻炼身体。他说：“我觉得简单的生活更令人愉快。”为了节约点滴时间，他于上班途中在车上浏览当天的中外文报刊，了解国内外重大新闻，把与公司有关的内容画出记号或做出批示，到办公室及时交予秘书处理，一切工作多数在办公时间办妥。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李嘉诚常说自己是个吝啬之人，他的部下却说他“悭己不悭人”。他一片真诚对待员工，使长江厂具备了稳固的凝聚力。李嘉诚在建厂初期的条件非常艰苦，却很少有工人跳槽。后来，长江厂遇到困难时，工人们一样同心同德，共渡难关。员工是企业的根本，善待员工，是把事业从小做大的一条基本原则。道理很简单，员工与老板相比，最大的赢家当然是老板。

虽然李嘉诚始终都是大手笔地对社会捐赠，但在日常生活中，他却是十分平淡、克勤克俭、不求奢华。

有人说，李嘉诚是世界上最俭朴的亿万富翁，他却说：“不义而富且贵，于我如浮云。”我们来听一听李嘉诚的理财秘诀吧：20 岁以前，所有的钱都是靠双手勤劳换来，20~30 岁是努力赚钱和存钱的时候，30 岁以后，投资理财的重要性逐渐提高，到中年时赚的钱已经不重要，这时候反而是如何管钱比较重要。尽管李嘉诚早已成为华人富商，已是世界上屈指可数的巨富，但他并不骄奢淫逸、大肆挥霍，依然是坚持以俭养德、养廉、养身，淡泊宁静、朴实无华。他的住房仍是 30 年前的，每次出行仍乘民航班机。而且时刻不忘回报社会，捐助福利事业。从 20 世纪 70 年代至今，用于资助香港和内地的教育事业，兴建医院和老人院的资金他已捐出了 28 亿港元。根据他的贡献，他被评为“世纪企业家”，该荣誉是从 15 位对社会有巨大贡献的杰出企业家中挑选出来的，李嘉诚夺魁当之无愧，他也是当今最具影响力的国际人物之一。

李嘉诚认为，熬了漫长的 10 年，到最后仅能买回一部车，离亿万富翁差远了。理财必须花费长久的时间，短时间是看不出效果的，所以奉劝各位别指望利用理财快速致富。还有必须要说的是：理财者必须清楚，理财活动是“马拉松竞赛”，不是“百米冲刺”。理财靠的不是爆发力而是耐力。要想投资理财来发家致富，必须经过一段非常漫长的等待时期，才可以看出结果。还有就是先难后易，李嘉诚坦言：赚第二个 1000 万要比第一个 100 万简单容易得多。有人可能会问：他是一个伟大的投资者，还是一个运气总是不错的杰出的人？对于这个问题，喜欢用长远的眼光来看待问题的人，对他的衡量最好应采用更纵深的坐标系，因为几个特定的年代与对应的历史背景已经说明了一切。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克勤克俭是本分

李嘉诚是香港最成功的商人，华人世界的首富，按说，他是最有资格享受的，但是他依旧保持着克勤克俭的生活方式。1995年8月，香港《文汇报》刊出有关李嘉诚的访谈录。李嘉诚说：

“就我个人来讲，衣食住行都非常简朴、简单，跟三四十年前根本就是一样，没有什么分别。”

李嘉诚住的房子，仍是1962年结婚前购置的深水湾独立洋房。深水湾的李宅外观不气派，内部也不算豪华，看不到海景。

李嘉诚在家中的生活外界不详，他从不在家中接待记者。但他的衣着倒是有目共睹的，他常穿黑色西服，不算名牌，也比较陈旧。

《李嘉诚——香港房地产巨人》一文谈道：

一位外国记者曾评论说，李嘉诚看上去不像一位难对付的商人，而像一位和蔼可亲的中学校长。他经常身穿一套黑色西服、白色衬衣、素色领带。有一次，他指着手上戴的西铁城电子表，对来访的客人说：“你戴的表要贵重得多，我这个是便宜货，不到50美元。它是我工作上用的表，并非因为我买不起一只更值钱的表。”他从不炫耀自己的财富，在私邸中一住就是20多年。他使用的豪华汽车、游艇都是私人的，甚至工作午餐也不列入公司账目。长江集团在站稳脚跟之前，为了表示对公司的信心并节约开支，多年来，他自己掏腰包，支付各位董事的薪金。

李嘉诚在公司与职员一样吃工作餐。他去巡察工地，建筑工吃的大众泡沫盒饭，他照样吃得津津有味。

他不抽烟、不喝酒，也极少跳舞。但他是皇家香港高尔夫球会会员，约每周去一次。去那更重要的不是锻炼，而是消遣放松也是会会老友。李嘉诚的不少信息，还有不少生意，都是在球会上获得与促成的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李嘉诚在孙女出生后的一次记者采访时谈道："我不打算摆满月酒，省下的钱拿去做公益。将来第二个儿子结婚，如果女家方面肯听我劝，我照样不铺张。我认为一些事在内心庆祝就可以啦，我一生都未摆过生日酒。"

1995 年 12 月 1 日，国际潮团联谊会在港开幕，仪式完毕后，李嘉诚立即被记者包围住，有记者提到"潮州人孤寒与否"的问题。李嘉诚说："潮州人只是刻苦，而非孤寒。"他强调："我绝对不孤寒，尤其对公司、社会贡献方面和'作为中国人应做的事'上，绝不会吝啬金钱。"

的确，李嘉诚曾经做过多少善行义举啊，他不但不孤寒，而且是世上少有的大慈善家，然而这位大慈善家自己过的，却是一种极为俭朴的生活。这一点真令人感慨万千，钦佩之至。

李嘉诚拥有好几部轿车，名车大众车皆有。十多年前，他的座驾多是白领阶层那一档的轿车，使用的是柴油。现在用的多是日产总统型，据他说是为了安全，才改用这种大马力的车。李嘉诚打趣道："贼人开 2000CC 的日本车打劫已经可以爬我头上了。"他有一部劳斯莱斯，市值数百万。据统计，香港是全世界人均占有劳斯莱斯最密集的地区。依李嘉诚世界华人首富的身份，他坐劳斯莱斯，完全合适，且无人议论。他这部劳斯莱斯已近 30 年，李嘉诚曾对《经济日报》记者讲："我自己绝不会坐，只有陪朋友时才劳驾它代步。"

1993 年第 7 期《世界经济》，对日产总统型房车如是评述：

"犹记得 3 月中公益筹款活动中，一部日产总统型房车以 160 万由另一地产商投得。日产总统型房车来头不小，首先它是日本皇室御用座驾，置身其中，独享尊贵典范；其次此车矜贵难求，日本本土以外，除了在香港便没法找到，加上配额仅 40 部，非泛泛之辈能坐拥……"

李公子泽钜的婚礼，"花车是劳斯莱斯，李嘉诚坐的是日产总统型房车，到会嘉宾中何鸿燊坐的是劳斯莱斯，利国伟及郑裕彤的座驾也同属日产总统型号，屈指一数，当日停泊在教堂门外的豪华房车，分别有 19 部奔驰，3 部劳斯莱斯及 10 部日产总统型房车。"

在众人眼中，李嘉诚大可不必将劳斯莱斯打入"冷宫"，他完全可以在不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

影响公司事务的情况下独享名车。但他并不想那么做，他说，坐太名贵豪华的车，恐会使自己贪念奢侈，忘记勤俭。

虽然日产总统型房车无比名贵。不过，李嘉诚开始拥有此车时，它的名气并不大。当时的香港人仍偏执地青睐欧美名车，认为日本只配生产皇冠、丰田、本田等价格低廉节省燃油的大众车。李嘉诚是香港的名人，他的一举一动都有着难以估量的广告效应，他用日产总统型为座驾的行为令此车身价大增，香港富豪纷纷增购此车。作为欧美名车的调剂，该车的配额原来很少有人问津，现在却趋之若鹜。

李嘉诚的偏宠救治了一种车的销路。事后记者惊奇地发现，李嘉诚看中日本总统型房车是有原因的：日产总统型房车为他参股的中泰合诚汽车公司代理经销，他这是在为自己的参股公司打广告。推销术如斯，令人五体投地，敬若神明。

这大概是好事记者的主观臆测，并将自己的臆测强加于李嘉诚头上。合诚汽车业务经理吴少强表示：富豪购用总统型房车，虽有利于促销，但最关键的是这种车性能优良，物超所值。

能屈能伸大丈夫

在竞争激烈的商场中，一个投资者要深谋远虑，进退自如，抓住商机，在不利于出击时，也要懂得撤退，这就要求投资者看清形势，进退结合，只有这样才能立于不败之地。经营往往受非人力所能为的客观因素影响，我们应该明察善断，占尽先机。像李嘉诚这样，他最早进入塑胶花领域，赚了一大笔钱后，无论是进是退，都占尽先机。该投入的时候就果断地投入，该撤出的时候就义无反顾地撤出，否则就会被窒息。要记住，有退才会有进。

在生意场中，李嘉诚坚持不懈，穷追不舍，甚至不惜“十年磨一剑”，有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时却不见一利，及时撤退。无论他继续进取还是退避三舍，都是从该项业务是否有前途方面考虑的。有利则进，无利则退，他从不会偏爱哪一项业务。与华资财团欲再次联手合作，吞并垂暮狮子置地，最能体现出李嘉诚的投资风格。

当时，各种收购的传闻纷纷扰扰，众多财大气粗的华商大豪都被认为可能染指置地：长江实业的李嘉诚，环球集团的包玉刚，新世界发展的郑裕彤，新鸿基地产的郭得胜，恒基兆业的李兆基，香格里拉的郭鹤年等，都在此列。另外，股市狙击手刘銮雄也可能乘虚而入，截杀置地这个庞然大物。

在谈判中，李嘉诚不想表现得过于积极，同收购港灯时一样，他有足够的耐心等待有利的时机。这时，香港股市一派兴旺，很快就攀上历史最高峰，但并不是低价吸纳的最好时机。然而天有不测风云，扶摇直上的香港恒指受华尔街大股灾的影响，突然狂泻。1987 年 10 月 19 日，恒指暴跌 420 多点，在被迫停市后于 26 日重新开市，再泻 1120 多点。愁云笼罩的股市令投资者捶胸顿足，痛苦不堪。

香港商界惊恐万状，每个人都是自身难保，再也没有余力卷入收购大战了。置地股票也跌了约 40%。李嘉诚的“百亿救市”，成为当时黑色熊市的一块亮色。证券界揣测，其资金用途，首先将作为置地收购战的银弹。

这次股灾正如一场暴风雨一般，来得猛，去得也快。等到 1988 年 3 月底，沉入谷底的恒指开始回升。银行调低贷款利率，地产市况渐旺，股市也慢慢地转旺。

对于善于等待时机，捕捉机会的李嘉诚，为什么这次没有借大股灾之际趁火打劫呢？须知股灾中置地股价跌到 6.65 港元的最低点，就算以双倍的价格收购，也不过 13 港元多，还远远低于在股灾前李嘉诚提出的 17 港元的开价。

在收购及合并条例中有这样的规定，收购方重提收购价时，不能低于收购方在 6 个月内购入被收购方公司股票的价值。10 月份的股灾前，华资大户所吸纳的置地股票，部分是超过 10 港元的。也就是说，如果以往的平均收购价是 10 港元，现在重提的收购价，就不能低于 10 港元，在 6 个月后，就不再受这一限制。

4 月中旬，股灾发生后已过了 6 个月。此时，虽然置地股从最低点回升，但仍在 8 港元的水平上徘徊，还低于股灾前的水平，这依然对收购方有利。

最后，置地强力进行反收购，使李嘉诚的收购成为不合算的行为，于是他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就果断放弃已经花费了大量心血，且做好充分准备的收购。

虽然这次收购最终没有成功，但是李嘉诚的做法却值得称道。因为投资不可以意气用事，打得赢就打，打不赢就要撤退。在两败俱伤中夺取微弱的胜利，一般情况来说，这并不是真正的投资家应有的做法。从某种意义上来说，李嘉诚退出收购反而是一种胜利。

由此可见，要做一个“纯粹的投资家”，重要的是要修炼自己的心性，做到无论在什么情况下，都不为杂念所动，而保持气息平和。只有这样才能做到该前进时前进，该撤退时就撤退。

真诚交友人脉广

“做人就要对人忠诚，讲义气，对于自己说出的每一句话、做出的每一个承诺，一定要牢牢记在心里，并且一定要想办法做到。”看似简单的一句话，如果要在一生中真正地做到却不容易。作为一个著名商人、作为很多人心目中的楷模，李嘉诚是实实在在地将这一点做到了。

在创业之初，李嘉诚并没有足够的启动资金，他打工积攒的积蓄根本就不够。这时候，他待人以诚的品格帮了他的大忙。他向很多朋友借钱，大多数人因为了解他的为人都很爽快地答应了，这使得他筹到了足够的资金，使自己的事业迈出了第一步。

真诚待人，朋友纷至，这句话一点不错。谁不愿意与真诚的人交朋友呢？大概也正是因为李嘉诚这一可贵品格，所以很多人都愿意与他合作，与他交友。

北美房地产大王李察明曾经一度陷入财务危机，亟须找人来帮助他渡过难关，并建立长期的合作关系。这是很多人求之不得的事情，虽然他财务出现了问题，但俗话说：“瘦死的骆驼比马大。”何况李察明的财务危机只是暂时的，谁不想李察明能把寻找合作方的目光落在自己身上呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



最后，李察明选择李嘉诚，机会落到李嘉诚的身上。李察明说："我相信李嘉诚的为人。"为了表明自己的诚意，李察明将纽约曼哈顿一座大厦40%的股权，以4亿多港币的折扣价拱手让给了李嘉诚。在这笔交易中，李嘉诚的真诚为他赢来了机会，赢取了财富。李嘉诚获得的巨大利润是不言而喻的，更重要的是他和李察明也从此建立了深厚的友谊，为自己事业的发展带来了更大的可能和空间。

不要认为在商场就不可能有真正的友谊和诚挚的朋友关系。对于一个待人真诚的商人来讲，在商场是没有绝对的敌人的，即使是竞争对手，也可能因为某一方面的默契产生"英雄惜英雄"的感情而成为朋友。至于和客户之间，只要对别人足够真挚坦诚就更容易结交朋友了。而不管与竞争对手，还是客户之间，建立良好的朋友关系都可能使他们在你前进的道路上扮演助你一臂之力的角色。

多结交朋友少树立敌人，这是大家都明白的道理。李嘉诚在商界纵横几十年，虽然不能说从来没有和谁有过敌对关系，但是因为他的真诚而结识的各方朋友却是数不胜数的。李嘉诚自己有一个很有意思的观点，那就是：只要友谊长在，生意就不成问题。在李嘉诚迈向一个个成功的过程中，很多时候的确是朋友给他带来了支援和帮助。

其实李嘉诚早在做推销员的时候，就凭借自己的真诚结交了很多朋友。每当拜访一位客户，李嘉诚都是先将他当作一位朋友，在建立起了良好的友谊之后才谈生意上的事情。同时，他交朋友也不完全把洽谈业务和联系客户作为选择朋友的标准。他说过，即使是与没有生意关系的人在一起，也同样可以成为朋友，因为朋友可以在自己需要帮助的时候帮着出主意解决问题；加上李嘉诚这个人对人热情诚恳，总是乐于助人，而且聪明又有渊博的学识，所以，走到哪里大家都乐意与他交朋友。

另外，李嘉诚在商场上交朋友还有一个重要的前提条件，那就是利益均沾。他认为只有善待朋友，做到与对方共享成果，才能在商场上结识到真正的朋友。以这样的心态去建立朋友关系，自然会得到很多朋友；李嘉诚也因为有了各路朋友的关照和帮助，将推销这项工作做得如鱼得水。

在香港商界，李嘉诚有一个惺惺相惜的朋友，对他的投资生意帮助不小。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个朋友本身也是一个非常有影响力的人，他就是汇丰银行大班沈弼。李嘉诚和沈弼之间的友情，应该从李嘉诚从置地公司的虎口中成功夺下中环地铁上盖权说起。

在那之前，李嘉诚虽然已经在塑胶界大有名气，但是在整个香港商界来看，还只能算是众多默默无闻者中的一个。在与香港房地产老大置地公司争夺地铁上盖权的商战中获得胜利后，李嘉诚立刻名声大噪，受到了各界人士的关注。而李嘉诚在商战中显示出的超人一等的智慧和勇气，也让人惊叹不已，包括汇丰大班沈弼，也开始对这个地产“新人”刮目相看，对他非常关注。

汇丰银行位列全球十大银行之中，是香港的金融支柱，被大家看作是香港首屈一指的财神爷。当时，汇丰银行旗下的物流业旧华人行已经拆除，汇丰正在寻求诚信可靠的合作伙伴重新建立新的华人行。华人行在华人中具有很大的声誉和影响力，而且地处中区黄金地段，香港大多数有实力的华资房地产商人都想尽各种方法争取和汇丰银行的合作。

在李嘉诚一炮打响之后，沈弼对他格外关注。经过很短时间的观察，李嘉诚就以他诚实守信的品格和高瞻远瞩的策略眼光获得了沈弼和汇丰银行的信任。在李嘉诚取得地铁上盖权不到一个月的时候，沈弼就做出决定和李嘉诚确立合作伙伴关系来重建新华人行。这对于刚刚崭露头角的李嘉诚来说，能与汇丰这样强势的对象有合作的机会真是千载难逢。假如能取得汇丰的进一步信任，日后长江实业的发展就会有坚实的后盾和基础。所以，李嘉诚对此十分珍惜，决定不管花多大代价也要让这次联手合作成功。

李嘉诚以最快的速度重建了华人行综合商业大厦，并与汇丰合组华豪有限公司，长江集团的总部也迁进新华人行大厦。从此，李嘉诚和他的长江实业正式立足于大银行、大公司林立的中环地区，在商界的地位也更加引人注目。

拥有诚挚的朋友关系，就会有良好的合作。后来，在李嘉诚收购英资银行和记黄埔的一系列活动中，沈弼和他的汇丰银行功不可没。1985 年，李嘉诚更是应邀成为汇丰银行的非执行董事。可以说，李嘉诚后来很多成功的商业运作，都是和汇丰的支援分不开的。在被问到与汇丰合作成功的原因时，李嘉诚说道：“其中没有秘密可言。但我觉得，顾及对方的利益总是最重要的，不能把目光

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

仅仅局限在自己的利益上，两者是相辅相成的。自己舍得让利，使对方得利，最后还是会为自己带来较大的利益。占小便宜不会有朋友，这是我小的时候母亲就告诉我的道理，经商也是这样。”

在商场上舍利求义交朋友，与尽可能多的人建立诚挚的朋友关系，最后会为自己带来利益，这也是李嘉诚成功的另外一个秘密。

为人处世称典范

李嘉诚视名誉如生命。他常说：“名誉是我的第二生命，有时候它比第一生命还重要。”

林燕妮首次赴华人行的长江总部，与李嘉诚商谈广告事宜。“奇怪的是，一坐下来，他（李嘉诚）开腔的并非公事，而是澄清传媒对他的绯闻传言。

“李嘉诚说：‘我跟某某港姐绝对没关系，也不认识，外边乱讲。’”

地产商不止一个姓李的，传媒也没有说是“长江”的李姓地产商，更没描绘该李姓地产商高高的额头，戴眼镜，平时好穿黑色西装，说话带潮州口音。李嘉诚确实过于小心，他与林燕妮谈这事，因为林燕妮是新闻圈中人——香港屈指可数的名牌专栏作家。李嘉诚这般解释，大概想借林燕妮女士之笔，予以澄清。

林燕妮事后说：“我们是做广告的，绯闻我们不关心，但他显然十分介意。”在社交场合，李嘉诚对女明星、女艺人、港姐亚姐，素来敬而远之，更怕与这些靓女合照。据说某刊重金悬奖，若哪位女艺人同超人合影，可出 40 万港元买她的照片。由此可见，女艺人与李嘉诚合影的难度。

李嘉诚视名誉为生命，他看重的实际上是清誉，而非荣誉。都以为在香港商界叫了他十多年超人，他该非常坦然地接受。但一位记者在访问中称他是香港商界的超人，李嘉诚却马上插话道：“不对的，不对的，我不承认，其实我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是个普通人而已。”

《星岛晚报》曾开了一个不甚恭敬的玩笑，在一篇文章中称他是“大头李”。李嘉诚表现得很大度，从未在任何场合暗示过对此绰号的不快。为此，少数作者为显亲热幽默，在文章中也这般称呼他。

李嘉诚处事小心，一些很细微的问题都要认真对待，以免给对方带来麻烦，或产生什么想法。

陈衍俊先生谈道：1987 年，李嘉诚来汕头大学出席会议，“和他握过手的几个新闻界同行都敏感地发现，李嘉诚的手心有些发烫，说话的鼻音也浑重了。他显然是感冒了，烧还没退。”

连续两天的会议，李嘉诚“太劳累了，感冒又加上胃痛。但他仍然不动声色地打起精神坚持着。只是到了会议中间，他才走近我的身旁悄然地告诉我：‘我要吃胃药，需要几块饼干送药，能找到几块饼干吗？’”学校的人马上去买来肇庆产的菜汁饼干，李嘉诚吃过药后，又回会议室开会。“事后，他又悄然告诉我：‘饼干，我的秘书从香港有带来的，可是一忙，放在宾馆里就忘记带来了！’他又非要交还买饼干的钱，我向他说明，几块饼干，区区小事，不足挂齿，他才作罢。”

这件事传开，汕大师生甚为感动。要知道，李嘉诚是汕大的独立赞助人，是汕大的恩公！

当然，也有人表示不解。如那位对李嘉诚赞叹不已的加拿大记者，又认为李嘉诚过于谨小慎微，他在文中说道：

“李嘉诚可以因一些小事而尴尬，好像他儿子泽钜在劳斯莱斯汽车上装的镭射碟机装得不好，李嘉诚也要费唇舌解释。这位世界级富翁向人解释这些小事，真叫人大惑不解！”

在舆论开放的香港，尽管有人对李嘉诚的行为略有微词，但我们可以这样说：在商界取得举世瞩目业绩的李嘉诚，在为人处世上，不失君子风范，堪称楷模。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十二章



李嘉诚

利国利民利天下，大商无疆耀全球

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融商整智融天下，做人做事做生意。求名求利求富贵，利人利己利大众。在数十年的经商生涯中，李嘉诚始终坚持诚信为人、初衷不改，他富贵兼济天下，经商不忘爱国，内心深处始终深爱着自己的故乡，自己的国家。

李嘉诚是全世界华人的骄傲，是全世界华人的榜样，他在演绎了一个又一个精彩的商业神话的同时，也为世人树立了一座大商无疆、风范长存的人性丰碑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

善意收购生意隆

以善从商是李嘉诚在经商中始终不变的原则，因为他懂得唯有从善才会生意兴隆。李嘉诚终生难忘他一生中唯一的一次“饭碗危机”。

李嘉诚在茶楼打工。茶楼里，有的是闲聊天的，有的是出来谈生意的。一天，一位生意人在大谈生意经，李嘉诚听得入迷，竟忘了侍候客人茶水。待听到大伙计呼唤，才慌里慌张地持茶壶为客人冲开水，结果不小心洒到茶客的裤脚上。

这样的境况，把李嘉诚吓坏了，他木桩似的站在那里，一脸煞白，不知道该如何是好。众所周知，茶客是茶楼的衣食父母，是堂倌侍候的大爷，若是挑剔点的茶客，必会甩堂倌的耳光。

李嘉诚之所以能进茶楼，是因为顶了一个小伙计的空缺。这个小伙计犯的是和李嘉诚同样的过失，合该小伙计倒霉，那茶客是“三合会白纸扇”（黑社会师爷）。老板不敢得罪这位“大煞”，逼小伙计下跪请罪，然后当即责令他滚蛋。

李嘉诚情知不妙。这时，老板跑了过来，正待斥责李嘉诚，不料这个生意人茶客却为李嘉诚开脱说：“不怪他，是我不小心碰了他。”

茶客走后，老板对李嘉诚说：“我知道是你把水洒到了客人的裤脚。以后做事千万得小心，万一有什么错失，要赶快向客人赔礼，说不定能大事化小。这客人心善，若是恶点，不知会闹成什么样子，老板伙计都难办。”

母亲知道后，说：“菩萨保佑，客人和老板都是好人。”她又告诫儿子：“种瓜得瓜，种豆得豆。”“积善必有善报，作恶必有恶报。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李嘉诚后来再也没见过那位好心的茶客。他成为巨富后对友人说："这虽然是件小事，在我看来却是大事。如果我还能找到那位客人，一定要让他安度晚年，以报他的大恩大德。"

知恩图报，以善从商，是李嘉诚商业生涯的准则。即使后来在股市上要风得风，要雨得雨，他也始终恪守善意收购的原则。他总会把刀光剑影化作和风春雨，皆大欢喜。以至于有人戏称，要挫败李嘉诚的收购计划很简单，只要说一声"我不愿意"，李嘉诚绝对不会恶意收购的。

此外，李嘉诚所做的慈善义行更是多得不可胜数。善心佛性为李嘉诚树立了良好的形象，生意滚滚而来。因此可以说，善是财源，善是财路。

袍金入账传美谈

李嘉诚在董事袍金（年薪）上的做法，成为香港商界舆论界的美谈。李嘉诚出任十余家公司的董事长或董事，但他把所有的袍金都归入长实公司账上，自己全年只拿 5000 港元。这 5000 港元，还不及公司一名清洁工在 20 世纪 80 年代初的年薪。

以20世纪80年代中的水平，像长实系这样盈利状况甚佳的大公司主席袍金，一年就该有数百万港元。进入 20 世纪 90 年代，便递增到 1000 万港元上下。李嘉诚 20 多年维持不变，只拿 5000 港元。按现在的水平，李嘉诚连万分之一都没拿到。

李嘉诚曾兼国际城市的主席，该公司为他开出 200 万元的袍金，而李嘉诚把这笔钱全部入了长实的账号。

与李嘉诚不谋私利的罕见做法比，刘銮雄大概属另一个极端。1989 年度，爱美高系的爱美高股东应占盈利 0.47 亿港元，而董事 6 人袍金竟达 0.46 亿港元；该系华置盈利 1.56 亿港元，董事袍金 0.36 亿港元；该系中娱亏损 0.61 亿港元，董事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

袍金仍有0.36亿港元；保华亏损0.53亿港元，董事袍金仍不菲。光刘銮雄主席一人，董事袍金就达到了1亿港元，故舆论称他不再是“打工皇帝”，而是“打工上帝”。

在董事袍金这一点上，李嘉诚问心无愧。他曾与美国《财富》记者说道：“确如外界所传，我的董事年薪是641美元，这比办事员的工资都低得多。不过，我即使支取1000万美元董事年薪，也比我所做的工作该拿的都少。”

业界人士对李嘉诚拿象征性袍金深表折服，却不敢效仿。有人理直气壮地说：“董事袍金是我参与决策管理的契约酬劳，我为什么不该拿？我不是大股东，我一家靠什么吃饭？”

不少舆论为此观点推波助澜，说李嘉诚“小利不取，大利不放”。虽然他每年放弃了数千万元的袍金，但他同样没有什么损失，因为他放弃袍金的同时获得了公众股东的一致好评，股东们爱屋及乌，自然也信任长实系股票。甚至李嘉诚购入其他公司股票时，投资者莫不步其后尘，纷纷购入。李嘉诚是大股东和大户，得大利的当然是他，所以，他才是最终的大赢家。有公众股东帮衬，长实系股票被抬高，长实系市值大增，李嘉诚欲办大事，很容易得到股东大会的通过。对李嘉诚这样的超级富豪来说，袍金算不得大数，大数是他所持股份所得的股息及价值。1994年4月至1995年4月，李嘉诚所持长实、生啤、新工股份，所得年息共12.4亿港元——尚未计他的非经常性收入以及海外股票年息。

所以有人说，一般的商家只能算精明，唯李嘉诚一类的商界翘楚才具备经商的智慧，舍小取大。李嘉诚又是其中最最聪明的人。

凡经商，皆是为利，如俗话说：“君子爱财，取之有道。”李嘉诚能不为眼前利益所动，处处照顾股东和公司的利益。这在拜金若神、物欲横流的商业社会，难能可贵。

不错，李嘉诚确实舍小利，而牟取大利。他拥金据银，却不大撒银纸追求奢侈，而拿出不菲的一笔用之于公益，就此一点，更是难能可贵。

“有时开会，李先生偶尔会探头进来，客气地说：‘不要烦人太多呀！’”

“我们当然说：‘越烦得多越好啦，不烦我们的话，不是没生意做？’……”

加拿大名记者John Demont对李嘉诚的为人赞叹不已：“李嘉诚这个人不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



简单。如果有摄影师想为他造型摄像，他是乐于听任摆布的。他会把手放在大地球模型上，侧身向前摆个姿势……”

“他不摆架子，容易相处而又无拘无束，可以从启德机场载一个陌生人到市区，没有顾虑到个人的安全问题。他甚至亲自为客人打开车尾箱，让司机安坐在驾驶座上。后来大家上了车，他对汽车的冷气、客人的住宿，都一一关心到，他坚持要打电话到希尔顿酒店问清楚房间预订好了没有，当然，这家世界一流的酒店也是他名下的产业。”

有人说李嘉诚的作为带有功利性。诚然，在香港这个商业社会，一个人想绝对没有功利意识是不现实的。不过，李嘉诚的“予人以善”，更多的是他所受的传统文化的熏陶，以及父母对他的谆谆教诲。这种思想，已深深融入他的心灵。

分吃蛋糕求共赢

俗话说：“一排篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”一个人的能力毕竟是有限的，天下之事理无穷。在科学发展突飞猛进，社会变革日新月异的今天，闭关自守、自以为是是根本不能适应这个社会的。唯有放开手脚、扩大交往方能赶上时代前进的步伐。从这方面来说，多一个朋友多一条道。人无友，好似树无枝、花无叶、鸟无翼、畜无足。现代社会的每一个人，无论从事哪个行业，也无论做什么事情，朋友都是不可缺少的。做人要豁达，做生意更要豁达。豁达之人大都有着对同行的真诚友情。

有句俗话叫“同行是冤家”，这种观念在现代商战中已经成为过时的观念。在激烈的市场竞争中，其同行间若既能各挣各的钱，又能保持友情，经营效果肯定是引人注目的。李嘉诚就是这样一个在做生意中既挣钱又讲友谊的人。

善待他人是李嘉诚一贯的处世态度，即使对待竞争对手也是如此。我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知道，商场充满尔虞我诈、弱肉强食，关于善待他人这点，不少人认为是不可能的事。过去，香港《文汇报》曾刊登李嘉诚专访，主持人问道："俗话说，商场如战场。经历那么多艰难风雨之后，您为什么对朋友甚至商业上的伙伴抱有十分的坦诚和磊落？"

李嘉诚答道："最简单地讲，人要去求生意就比较难，生意跑来找你，你就容易做。一个人最要紧的是，要有中国人的勤劳、节俭的美德。最要紧的是节省你自己，对人却要慷慨，这是我的想法。顾信用，够朋友，这么多年来，差不多到今天为止，任何一个国家的人，任何一个不同省份的中国人，跟我做伙伴的，合作之后都能成为好朋友，从来没有一件事闹过不开心，这一点是我引以为荣的事。"

最典型的例子，莫过于老竞争对手怡和。20 世纪 80 年代，香港大富豪包玉刚看到九龙仓股票发展势头甚猛，大有暴利可图，他便与同僚商议，立即定下吃掉这块"大肥肉"的方案，并派人暗中收购九龙仓股票。可这时李嘉诚早已动手进行此事，并一举夺得九龙仓股票 2000 万股。当九龙仓股价由原来的港币 10 多元涨到港币 40 元时，出乎人们的意料，李嘉诚主动以每股港币 36 元转让给包玉刚。对此，下属实在不理解为啥到嘴的肥肉还要送人，李嘉诚则回答说："做生意是为了赚大钱，但只要有门道就可以赚到，而友谊却很难用金钱来购买啊！"李嘉诚讲的是豁达之人的肺腑之言。

李嘉诚鼎助包玉刚购得九龙仓，又从置地购得港灯，还率领华商众豪"围攻"置地。李嘉诚并没为此而与纽璧坚、凯瑟克结为冤家。每一次战役后，他们都握手言和，并联手发展地产项目。

"要照顾对方的利益，这样人家才愿与你合作，并希望下一次合作。""在家靠父母，出门靠朋友。"商场上，人缘和朋友显得尤其重要。

在李嘉诚看来，善待他人、利益均沾是生意场上交朋友的前提，诚实和信誉是交朋友的保证。正如在积累财富上创造了奇迹一样，李嘉诚的人缘之佳在险恶的商场同样创造了奇迹。有人说，李嘉诚生意场上的朋友多如繁星，几乎每一个与他有过一面之交的人，都会成为他的朋友。所以，李嘉诚在生意场上只有对手而没有敌人，不能不说是个奇迹。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



如何让生意来找你？那就要靠朋友。如何结交朋友？那就要善待他人，充分考虑到照顾对方的利益。

中国古代有“和气生财”的说法，这里的“和”就有着“与人为善”的含义。李嘉诚正是这样一个深得和气生财要诀的聪明人。

“要照顾对方的利益，这样人家才愿与你合作，并希望下一次合作。”追随李嘉诚20多年的洪小莲谈到李嘉诚的合作风格时说，“凡与李先生合作过的人，哪个不是赚得盆满钵溢！”

香港广告界著名人士林燕妮对此更有深切体会。她曾主持广告公司，而与长实有业务往来。广告市场是买方市场，只有广告商有求于客户，而客户丝毫不用担心有广告无人做。这样，自然会滋长客户尤其是像长实这样的大客户的颐指气使、盛气凌人的气焰。

林燕妮回忆道：“头一遭去华人行的长江总部商谈，李嘉诚十分客气，预先派了穿长江制服的男服务员在电梯门口等我们，招呼我们上去。”

“电梯上不了顶楼，踏进了长江大厦办公厅，另一个服务员跟我们爬楼梯上顶楼，李先生在那儿等我们。”

“那天下雨，我一身雨水湿淋淋的，李先生见了，便帮我脱下外衣，他亲手接过，并替我挂上，不劳服务员之手。”

双方做了第一单广告业务后，彼此信任，李嘉诚便减少参与广告事宜，由洪小莲出面商谈下一步的售楼广告。

李嘉诚将他与人为善的哲学真正落实下来，并坚持下来了。

百亿救市品格高

由于李嘉诚在塑胶业的实力及声誉，他被推选为香港潮联塑胶制造业商会主席。在此任上，李嘉诚做了一件功德无量的事，至今被香港商界传作佳话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1973 年，石油危机波及香港。香港的塑胶原料全部依赖进口，进口商趁机垄断价格，将价格炒到厂家难以接受的高位。

年初的每磅塑胶原料是 6 角 5 仙（分）港币，秋后竟暴涨到每磅 4 ～ 5 港元。

不少厂家被迫停产，濒临倒闭。

其时，李嘉诚的经营重心已转移到地产上。因此，这场塑胶原料危机对他影响并不大。况且，长江公司本身有充足的原料库存。

为了让香港同业能生存下去，李嘉诚毫不犹豫挂帅救业。在他的倡议和牵头下，数百家塑胶厂家入股组建了联合塑胶原料公司。

原先单个塑胶厂家无法直接由国外进口塑胶原料，是因为购货量太小。现在由联合塑胶原料公司出面，需求量比进口商还大，因此直接交易。

所购进的原料，按实价分配给股东厂家。在厂家的联盟面前，进口商的垄断不攻自破。笼罩全港塑胶业两年之久的原料危机，一下子烟消云散。

李嘉诚在救业大行动中，还将长江公司的 12.43 万磅原料，以低于市价一半的价格救援停工待料的会员厂家。直接购入国外出口商的原料后，他又把长江本身的配额——20 万磅，以原价转让给需量大的厂家。

危难之中，得到李嘉诚帮助的厂家达几百家之多。

李嘉诚被称为香港塑胶业的“救世主”。

俗话说，患难见真情。佛家更说，救人一命胜造七级浮屠。李嘉诚救人于危难的义举为他树立起崇高的商业形象，他的信誉和声望义薄云天。信誉和声望无疑又会回馈他无尽的生意和财富。

我们且不论李嘉诚是否有更高层次的思想意识，我们就以商论商，李嘉诚此举，无疑是经商的上乘之作。

由此我们不难悟出，当业中同行需要你施以援手，而你又有能力时，你该怎么办？

落井下石，把对方打趴下，你可以少一个竞争对手。但切不可忘记，即使你真能把对方打倒，总会有新的竞争对手崛起，一个人不可以独霸一个行业的。正如“野火烧不尽，春风吹又生”，一个人是赚不完所有的钱的。俗话说：风水轮流转。那么，何日又到你家呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



正确的取向是，应该从李嘉诚的行为中汲取精义。救人于危难之中，不但赢得了人缘、信誉及声望，你的形象实际上也为你日后创大业赚大钱打下了坚实的基础。不仅是积善行德，就是在商言商，你日后的所得势必要超过你的付出。拿李嘉诚而言，一个被称为"救世主"的人，谁不愿意和他做生意呢？

另外，如果能在做人情的过程中，把他人的利益放在明处，将自己的实惠落在暗处，不但会达到自己的目的，而且可以获得对方的人情，"甘蔗可以两头甜"，可以名利双收。

1987年10月1日，香港股市恒生指数飚升到历史高峰的3950点。

牛气冲天，正是售股集资的大好时机。

此前，9月14日，李嘉诚宣布长实系四家公司——长实、和黄、嘉宏和港灯合计集资103亿港元。这是香港证券史上最大的一次集资行动。

长实系发行的新股，将由五家证券经纪公司包销，向公众发售。

10月19日，美国华尔街股市突然狂泻508点，造成香港股市恒指暴跌420多点。这场股灾毫无预兆，其突发性令全球股市行家及学者大惑不解。

10月26日，香港股市恒指更暴挫1121点，全面崩溃。

当时，五家包销商所拟定的供股价都较市价高出30%以上。根据协约规定，长实系的大股东或控股公司与五家包销商共同对半承担其责任，也就是各负责51.5亿港元。

结果，长实系四家公司的集资计划大功告成。

李嘉诚靠他的机灵，更靠他的运气，侥幸躲过这场始料不及的股灾浩劫。长实系上市公司市值下跌，但实际资产依旧。而包销商则欲哭无泪——他们必须承担包销的风险。股灾中，李嘉诚首先站出来"救市"，他以大局为重，认购了数亿股票支持股市。这就是被有关传媒评价的"百亿救市"行动。李嘉诚在这次股灾中再次扮演了白衣骑士的角色。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



利国利民利天下

李嘉诚向内地投资时，已经是成功人士，富可敌国，但他总是不断地提醒自己，凡事应以大局为重，以利国利民为重。

1992 年 6 月，北京市政府向外界表示，可以考虑与外商合作王府井旧城区改造工程。一时间，香港各大财团闻风而动，都想分得一杯羹。

众所周知，王府井是北京最繁华、历史最悠久的商业区，地位犹如上海的南京路、香港的铜锣湾。一般来说，在这些黄金地段，想找一间铺面都是难上加难。现在居然有希望获得以公顷计算的大块土地租用权，众多地产大亨们喜出望外，谁也不想放过这一千载难逢的良机。要知道，如果能拥有王府井的一块土地，就等于拥有一个聚宝盆。

1992 年 6 月 25 日，李嘉诚、郭鹤年在上海闸北联手搞定一块土地后，共同飞往北京，于 26 日与北京市政府在人民大会堂签署了意向书。

这一消息在香港各界引起了不小的轰动。然而，形势却在时刻变化着。1993 年，因经济发展过热，中央政府决定加强宏观调控，压缩基本建设规模。这意味着要与北京方面谈妥这一项目，将会异常艰难。面临此境，不善于谈判的郭鹤年知难而退，留下李嘉诚孤身应对。一时间，发展王府井地盘物业的控股权便顺势完全落入"长实"手中。

李嘉诚依然信心十足，再一次运用他非凡的智慧与谈判技巧，使得有关立项、规划等异常繁杂的手续在 1993 年间全部获得市政府的批准。该建筑被正式定名为东方广场。

东方广场的建筑高度计划为 70 多米，地盘面积 10.1 万平方米，这比当初意向书中的 14 万平方米要少许多，但毕竟这一年的形势和去年大不相同，能达成这一协议，已经很不容易。

该大型物业投资预算超过 12 亿港元，"长实"负责起楼价，合作伙伴东城区房地产公司负责地价，香港是地贵楼贱，内地则正好相反。

在这个项目的运作过程中，本来可能最大的难题是当地居民与商家的搬

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



迁。李嘉诚将这道难题交给北京市政府去做，由他负担地价和搬迁费，请市政府做好原住户和业主的搬迁工作。出人意料的是，搬迁过程非常顺利，很快就基本完成了。李嘉诚感叹道："北京的老百姓真是太好了，这在香港简直不可想象。"令人意想不到的是，全球最著名的快餐集团麦当劳却成了此次搬迁的"钉子户"。王府井麦当劳分店是该集团最大的一家分店，两层楼面共计 2.8 万平方英尺，设有 700 余个座位，每天平均有 1 万多人光顾。在开业之初，顾客排队竟有几里之长，盈利之丰厚，自不待言。

麦当劳当然不愿意把这棵摇钱树从聚宝盆里连根拔出。但是，北京市政府依照其最新文件，责令麦当劳限期搬迁。于是，麦当劳抛出了它的撒手锏，即麦当劳集团与北京市政府签署的长达 20 年的经营合同。营业地区为王府井现址，租期要到 2010 年才满，而现在才经营两年多。

其实搬迁只是北京市政府与拆迁户之间的事，李嘉诚并不需要承担什么责任。但李嘉诚一直奉行以和为贵的原则，不想把事情闹得太僵。于是他出面与北京市政府协商，表示只要麦当劳答应迁出王府井，日后东方广场将留一个比现在面积更大的铺位给它。

北京市政府只好与美国麦当劳公司重新进行谈判。除了李嘉诚提出的条件外，又列出了一系列更优厚的条件，包括批准麦当劳在北京多开若干家分店等。面对如此优厚的条件，麦当劳当然同意搬迁了。

李嘉诚一出手，立刻化干戈为玉帛。一场全球性的风波就这样平息了，兴建东方广场的障碍终于扫清了。

终于，已经空旷无物的王府井地盘开始动工了。按计划，建成后的东方广场将高达 70 米，不仅可以俯视昔日皇宫里的一砖一瓦，就连稍远的中南海全景亦可尽收眼底。对于见惯百米以上摩天大楼的香港人来说，70 米的高度根本不算什么，但在首都北京兴建如此高的建筑，非同小可。很多人都担心如此高大的建筑会破坏北京的人文景观。李嘉诚觉得，建筑现代化与保护古都风貌并不矛盾，是完全可以统一的。但后来的事实表明李嘉诚并没有考虑周全。正式方案公布后，北京各界人士一片哗然。

人们的担忧的确是有原因的。根据国家规划委员会规定，北京市的规划以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

故宫为中心，其他建筑必须配合故宫的外观。按规定，从故宫中心向外望360度的视野范围内，不应见到任何其他的建筑物。故宫的城墙高有3丈，也就是说，站在故宫内朝外望，只能望到外墙和天空。国务院批复的1991—2010年《北京城市总体规划》中明确规定："长安街、前门大街西侧和二环路内侧及部分街道的沿街地段，允许建部分高层建筑，建筑高度一般控制在30米以下，个别地区控制在45米以下。"然而，东方广场大厦在"30米以下"的建筑高度区内，却拟建70余米高，显然不符合要求（规定高度只有40米）。

除此之外，东方广场的土地面积比率也超出城市规划要求的7倍，所以这幢大厦不仅是过高的，而且过大了。这样一个庞然大物矗立在天安门广场东侧，必然会夺去附近的故宫、天安门、人民大会堂、革命历史博物馆、人民英雄纪念碑等著名建筑的风头，从而影响到天安门广场的中心地位。

因此，专家们联名上书中央，要求依法调整东方广场的工程方案。

1994年，中央召开全国经济工作会议。会议再次决定加大宏观调控力度，抑制通货膨胀。对基本建设规模也做出了要求，即缩小盈利为目的的高档建筑项目，凡不符合国家规定，无正式手续的项目一律要停。

对此，必有损失的长实将作何反应呢？不久，长实集团便发布声明，表示完全服从中央路线，声明指出："由于东方广场地段所在地为北京旧城危房改造区，根据北京城市规划法例规定，有关地段必须按规定发展，该地段之内土地使用者，必须服从有关城市规划。'长实'认为北京市有关城市规划法例极为合理，同时，类似城市规划法例亦在西方国家及香港被普遍采用。任何到中国投资的外商均需遵守中国的法律，任何希望通过国际舆论压力，而使其身处中国法律之外的做法均是不当的。"

李嘉诚明白，在大是大非的原则性问题上，中国政府是不会做出半点让步的。但在不违背原则的前提下，也不是不可变通的。于是，"长实"主动与北京有关部门协商修改方案，使项目不致胎死腹中。尽管这样会使东方广场计划遭受一点损失，但绝对不会亏本，只不过是少赚一点罢了。

3月11日，李嘉诚向外界宣布，"长实"与北京市政府的合作非常愉快，只是方案需要修改而已。他强调，在任何地方建任何工程都要经商讨后才能最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



后确定，东方广场目前遇到的问题并不奇怪。李嘉诚如此回应，“长实”的股东们也就放心了，“长实”股价并没有多少波动。

永远停顿下去是不可能的，东方广场的项目肯定会重新启动。其现址已经夷为平地，这是无法改变的现实，不久，双方决定重新合作。新方案自然严格按照国家规定进行拟订、申报与审批，一切都慎之又慎，以免再出差错。

1996 年 6 月，形势终于有了转机。东方广场项目由国家计委报经国务院得到批准。东方广场一波三折，几经起伏，但总算大功告成了。1999 年国庆 50 周年前夕，东方广场宣告全部竣工。

迁册风波表决心

长江塑胶，在 1958 年的年尾改名为长江工业有限公司。公司总部由新莆岗搬到北角，李嘉诚任董事长兼总经理。厂房分为两处，一处仍生产塑胶玩具，另一处生产塑胶花。李嘉诚把塑胶花作为重点产品。

李嘉诚的事业又上了一个台阶，他并不因此而满足。

在 20 世纪六七十年代时，包玉刚、李嘉诚分别加入英国籍、新加坡籍。这两位华商翘楚的一举一动，都会让全港瞩目。他们都曾发表声明，表示不会将家庭迁往海外，不会将资产转移海外，对香港的前景充满信心，对中国内地的改革开放有信心。包、李二人的声明，对稳定港人民心，起了较好的作用。

不少华商，正是趁当时的地产低潮，低价收购地皮物业，为市道转旺后发展打下厚实的基础。

据港府公布的统计数据，20 世纪 80 年代中，香港移居海外的人口每年有 2 ～ 3 万；20 世纪 90 年代初起，每年以 6 万人的速度外流。这其中，绝大部分是工商业者和专业人士。

但是，国外并没有移民想象中那么好，不少人坐满“移民监”（移民必须

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

按该国的移民法，居住满数年的限期，方可享受本国居民赴境外打工投资的权益），又打道回港，经商或任职。每年回家团聚几次，成为“太空人”（意指在空中飞来飞去）。

如古人所说“有人漏夜赶科场，有人辞官回故里”。百人有百念，不可强求划一。

在移民潮风起云涌之际，李嘉诚逆水行舟，扎根香港，为日后的发展打下更牢固的基础。

对香港工商界震撼较大的，还属迁册风。

迁册的始作俑者是西门·凯瑟克。

1984 年 3 月 28 日，怡和董事局突然宣布：本集团基于香港前途问题迁册百慕大；股票将同时在伦敦、新加坡、澳大利亚挂牌上市。是日，香港工商界发生动荡，恒指急挫 62 点。

迁册风从此而刮起，加之移民潮推波助澜，愈演愈烈。在香港英国会所，英国人莫不脸呈焦灼之色，谈论着迁册问题。和记黄埔行政总裁李察信，向他的英国朋友告辞，乘车急驶华人行，乘电梯奔上顶层长实与和黄主席李嘉诚的办公室，用急切的语气说：

“英中谈判北京方面的态度越来越强，共产党要全面接管香港，难道我们要做约翰·凯瑟克第二？”

约翰是西门的叔父，20 世纪 40 年代任上海怡和洋行大班。怡和在远东的资产多半在中国内地。20 世纪 40 年代末，内地解放，怡和不但人未撤，资产也未撤。约翰不遗余力为怡和在华的所谓“合法权益”而奔波于京沪之间，直到 1952 年才两手空空，灰溜溜地离开中国内地。此事，曾是英国和香港商界天大的笑话，也使得凯瑟克家族对中国的一切神经过敏。

李嘉诚很清楚李察信的言下之意，他说：“不可能那样，我们长实集团不打算迁册。若论个人在公司的利益，我比你拥有的多，我是经过慎重考虑才说这种话的。现在中国政府欢迎海外企业家来华投资，也就根本不可能对香港私人资产采取行动。”

李嘉诚把他赴内地参观的观感，及海内外舆论的评论讲予李察信听。他无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



法说服李察信，两人分歧颇大，以致无法协调工作。李察信于 1984 年 8 月辞职。

英国人马世民接替了李察信的职位。马世民未正式加盟前，李嘉诚就与他在“看好香港前途问题”上达成共识。这成了马世民在长实系青云直上、权势赫赫的主要原因之一。

1984 年 12 月 19 日，中国政府与英国政府在北京签订了《中英联合声明》，香港投资环境变得明朗，迁册风有所遏制。其后，中英谈判出现多次波折，谈判进入漫长的过程。迁册风卷土重来，在这种大气候下，李嘉诚不仅自己不存迁册念头，还说服了集团的“主迁派”，难能可贵。

据 1990 年 12 月 18 日的香港《明报》《东方日报》报道，到该年 11 月底为止，“香港已有 77 间上市公司迁册海外”“占本港上市公司总数的 1/3”“现时在香港四大财团中，只有李嘉诚的长实系集团和施怀雅的太古洋行集团尚在香港注册”“吴光正（包玉刚女婿）接掌的隆丰系集团，则有一家连卡佛于 1990 年 5 月迁册于百慕大”。

1989 年，香港信心危机再次爆发，恒指于开市首日狂泻 580 多点。迁册流言四起，华商都看李嘉诚的——他是香港首富，长实系在港上市公司占总市值的 10%强。长实系在加拿大等国有大量投资，他会不会借此作为迁册的前哨站？

在这种形势下，李嘉诚不得不站出来说话。11 月 20 日的香港报章发表了李嘉诚的长篇言论，核心内容是：他相信香港 1997 年后仍会继续繁荣，香港是个充满活力的城市，也是一个赚钱的好地方。

1990 年，迁册风再次振荡。舆论盛传，香港最大财团汇丰银行，将借收购英国米特兰银行之机，变相迁册伦敦。合并及赞同迁册花费了两年时间完成。汇丰在香港的地位举足轻重，工商界深为不安。汇丰大班浦伟士发表讲话，言称汇丰仍保留香港第一上市地位，业务仍以香港为最大基地。

汇丰完成迁册不久，李嘉诚突然宣布辞去汇丰董事局非执行副主席职位。据传，李嘉诚对汇丰迁册持反对意见，他的意见未被董事局采纳，最后导致这一结果。

舆论认为，汇丰迁册还只是出于买政治保险，以获得外国驻港公司的特殊地位，就目前来看，汇丰会兑现“迁册留港”的诺言，它如何舍得割弃令其发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

迹并无限膨胀的香港？

而怡和的迁册一切都予人“迁册离港”的感觉。郑德良先生在《现代香港经济》一书中谈道：“1991 年 3 月 21 日，怡和又将第一上市地位迁往伦敦（香港改为第二上市地点）。大概在目前近 100 家迁册公司中，怡和可算其中最老谋深算的一家了。”到 1994 年 12 月 30 日，怡和系在香港第二上市的地位也被取消了，在怡和旗帜徐落之际，全系公司市值暴跌 37%。

目前，怡和四大公司仍在香港经营，怡和首脑们处于弃之可惜、留之不安的尴尬境地。

迁册风到 1997 年香港回归，持续 13 个年头。上市公司迁册，有精确的统计。未上市公司迁册几何？未见港府公布数据。有人言称：起码有 1000 家以上。对于这股此起彼伏的黑色浪潮，李嘉诚虽无法遏制，但他在“迁册问题”上的坚决态度，稳住了相当一大批华商的阵脚。

迁册风对香港经济有着直接的影响。在数以千计的公司迁册的巨大逆流面前，李嘉诚以辞去汇丰董事局非执行副主席的行动表明自己的态度，可圈可点。

撤资巨举树新碑

近几年来，李嘉诚从中国撤资成为社会热门话题，国内国际社会对李嘉诚的关注度直线上升。与以往不同的是，这次关注的不是其首富地位的演变，而是其长江系公司变动是否撤离香港和内地，是否将主要业务中心转移到欧洲、非香港或其他地区等问题上。

2015 年年初，李嘉诚推动旗下企业重组，将长实及和黄的业务纳入两家新成立的公司长和与长地，两家新公司的注册地均为开曼群岛。此举受到人们广泛关注，在舆论界不断发酵。他在备受关注的同时，也饱受争议。

2015 年 9 月 29 日，李嘉诚就外界关于他的撤资传闻发布声明：选择设立离

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

岸公司，其目的只是为了让企业有更加现代化的架构和更高效的运作模式，而公司所有投资及出售资产的回报，都将回到股东手中，其本人在公司重组过程中也并没有减少持股比例。李嘉诚表示，集团进行重组及于开曼群岛成立公司，而集团在港注册及上市地位不变。

在当前中国经济面临重大转型的时候，李嘉诚此次撤资究竟是为了什么呢？专业人士分析认为，从李嘉诚的经商风格及其过去的投资经历来看，他此次"大动作"是深谋远虑、高瞻远瞩的，从根本上来说，是适应世界经济发展新形势新格局和家庭情况而做出的自我大变革。

首先，他从全球的企业发展战略考量，香港业务已经比较成熟，发展空间已经有限，而欧洲经过 2008 年的金融危机之后，业务更具发展潜力。

其次，近几年李嘉诚在香港的经营也碰到一些困扰，比如国际货柜码头发生大罢工，导致部分人把矛头指向了李嘉诚。另外，香港现时也有一些不稳定因素，比如"占领中环""普选"等问题，李嘉诚也会考虑到这些不利因素而做出选择。

再次，李嘉诚年事已高，从这个角度而言，他抛掉一些容易引发矛盾的产业，也是缓解社会压力、化解家族矛盾的一种方法。李嘉诚在 2012 年已经解决了家族财产的传承问题，但还有一些遗留的尾巴，现在进行拆分上市，客观上也是解决家产纷争的最好方法。

最重要的是，李嘉诚此次的海外投资策略，是配合中央走出去的战略，与国家"一带一路"的政策是相符的。从 2010 年开始到 2015 的几年时间里，李嘉诚旗下的公司在英国总共投资了 389 亿美元，具体投资项目有：2010 年，长江基建牵头财团以 90.3 亿美元收购英国电网。2011 年，长江基建牵头财团以 38.7 亿美元收购英国水务业务，同年，李嘉诚以 24 亿英镑买下 Northum brian 自来水公司。2012 年 7 月，长江基建牵头财团以 30.32 亿美元收购英国管道燃气业务，和记黄埔收购英国曼彻斯特机场集团。2014 年 4 月，原和记黄埔投资 15.12 亿美元在伦敦商业区金丝雀码头开展商住项目。2015 年 1 月，长江实业及其子公司长江基建以合资企业的名义，以 10.27 亿英镑收购英国 Eversholt 铁路集团；同月，和记黄埔以 102.5 亿英镑收购英国第二大移动电信运营商 O2UK，该

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

交易有可能成为李嘉诚最大手笔的海外收购。

事实证明李嘉诚是正确的，眼光是独特的。2015 年 10 月，中国国家主席习近平对英国进行国事访问期间，中英双方签署能源、旅游、医疗、卫生等一系列协议，总投资金额达到了人民币约 4000 亿。中英签署的 400 亿英镑大单，李嘉诚或是最大的受益者。400 亿英镑大单涉及通信电讯、码头、供电、供水、燃气、机场、铁路等 150 多个项目，而这些项目都是李嘉诚旗下公司投资的。也就是说，400 亿英镑大单中李嘉诚先生将要赚取一部分。此次李嘉诚成功布局英国，不禁就让人再一次感叹他的深谋远虑。

为什么李嘉诚能够快一步、先声夺人呢？主要是其敏锐的洞察力和果断的决断力。他最少看到了两点：首先，英国作为一个老牌资本主义国家，历史包袱沉重，而本国扯皮拉锯现象等令本国资本不敢涉猎。这给了李嘉诚以机会，凭借香港与英国的特殊关系，对英国的深深了解，他抓住了这个机会。其次，看中了卡梅伦政府致力于英国经济开放的大举措和大决心。卡梅伦执掌英国政府以后，英国这几年在对外开放上力度是最大的。无论企业走出去，还是吸引外资投资，都是前所未有的。这给李嘉诚挺进英国以极大鼓舞。

在向海外投资的同时，李嘉诚也加大了在内地投资及慈善事业的发展。他将长和旗下的赫斯基能源和中海油合作开发的荔湾 3-1 气田，向珠三角地区供应 36 亿立方米的天然气。李嘉诚基金会捐赠 1.3 亿美元，由汕头大学与以色列理工学院创立的广东以色列理工学院将于 2015 年年底动工，以推动国家高校教育改革，带动国家创新产业发展，为主导未来做好准备。基金会同时重视医疗研究及服务，鼓励探索追求健康的世界，项目包括内地“人间有情”宁养计划，协助全国贫困家庭唇腭裂儿童康复的“重生行动”，以及协助残障人士的“长江新里程”等。

曾有记者就“撤资”一事，问李嘉诚是否会迁册离开香港，他明确表示：“我深爱自己的国家和民族，家在香港。对我来说，长和系的基地在香港，我绝不会迁册。”“没有‘撤资’的事，日后出售业务也都跟‘撤资’没有关系。我一定不会‘迁册’，长和系永远不会离开香港。”

李嘉诚儿时历经战乱，然后目睹国家改革开放 30 多年翻天覆地的变化，国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



家天天进步，内心触动不已。他认为苏轼及白居易说得好："此心安处是吾家""我身本无乡，心安是归处"。"万变社会，不变承诺"是李嘉诚先生在1980年创立基金会时对自己立的格言，他更于2006年宣布基金会是他的第三个儿子，当年把1/3资产即超过90亿美元投放于基金会。基金会致力推动奉献文化，至今捐出逾170亿港元，当中87%用于大中华地区，还倾注了大量时间、心血，对有利于中华民族的事业，过去、现在、未来，宗旨不渝。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录一　李嘉诚大事年表

1928 年 7 月 29 日（农历六月十三日），李嘉诚出生于中国广东省潮州府海阳县（府城）北门街面线巷（今属潮州市湘桥区）的书香世家。

1933 年 9 月，入北门街观海寺小学读书。

1940 年冬，随父母到香港定居。半工半读，续读初中。

1943 年，开始学徒、工人、推销员生活。

1948 年，任一家塑胶厂业务经理、总经理。

1950 年，在筲箕湾创立长江塑胶厂。

1957 年，在北角成立长江工业有限公司，发展塑胶花、玩具产业。

1958 年，开始拓展地产业。先后在北角（1958 年）、柴湾（1960 年）建造了两座工业大厦。

1960 年，从事地产投资。积聚资金，储存土地。

1963 年，与庄月明女士结婚。继续发展地产业。

1971 年 6 月，李嘉诚成立长江地产有限公司，集中物力、财力、精力发展房地产业。

1972 年 7 月 31 日，将长江地产有限公司更名为长江实业有限公司。

11 月 1 日，长实股票在香港证券交易所、远东交易所、金银证券交易所挂牌上市。

1973 年，长实股票在伦敦挂牌上市。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1974 年 5 月，与加拿大帝国商业银行联组怡东财务有限公司。

6 月，长实股票在加拿大温哥华挂牌上市。

1977 年 1 月 14 日，参与中环遮打站上盖（环球大厦）、金钟站上盖（海富中心）建设竞投。一举战胜老牌英资“地产股王”置地公司，长实夺标。

4 月，成功收购了美资永高公司。接手经营香港希尔顿大酒店和印度尼西亚巴厘岛的凯悦酒店。

购入虎豹别墅及其他多项地皮、物业。

1978 年 3 月 23 日，长江实业（集团）有限公司迁入皇后大道中 29 号华人行（与汇丰银行合作改建成功）。

10 月 1 日，首次应邀到北京参加中华人民共和国国庆观礼活动，并积极关心家乡潮州的有关民房、医院建设。

1979 年 7 月，与中资侨光公司联组宜宾地产有限公司，取得沙田铁路维修站上盖发展权。

10 月 15 日，李嘉诚出任“和黄”执行董事。

1980 年 5 月 4 日，李嘉诚带头捐资的汕头大学在广州成立筹备委员会。

9 月，首次捐资 3000 万港元兴建汕大。被《金融时报》称为“香港财经界四大金刚”之一。

1981 年 1 月 1 日，出任和黄公司董事局主席。成为在香港第一个入主英资集团的华人总裁。

3 月，在由香港电台（RTHK）与美国万国宝通银行联合举办的全港评选中，李嘉诚被评选为 1980 年度香港的“风云人物”。

1984 年 1 月，李嘉诚宣布投资 40 亿港元，发展物业。计划 1990 年完成。

6 月 13 日，李嘉诚专科诊所在沙田开业。

1985 年 1 月 21 日，和黄收购港灯 34% 股权。

5 月 15 日，李嘉诚出任汇丰银行董事局非执行副董事长。

6 月 18 日，李嘉诚出任中国香港特别行政区基本法起草委员会委员。

10 月，收购国际城市公司。

12 月，和黄属下的香港国际货柜码头有限公司投资 20 亿港元，实施葵涌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

六号码头的填海发展计划。

1986 年，长实系集团名列香港十大财团首富。

3 月 25 日，香港大学授予李嘉诚为名誉法学博士。

6 月 20 日，邓小平在北京人民大会堂接见了李嘉诚。

1987 年 2 月 10 日，李嘉诚出任汕头大学校董事会名誉主席。

3 月，港灯公司一分为二，一为“港灯”，主营电力业务；一为嘉宏国际（集团）公司，主营地产、酒店业、石油业等。

12 月，李嘉诚收购英国克拉夫石油公司 14.3%股份。和黄拥有克拉夫石油公司 21.3%股份。

1988 年 1 月，公布发展茶果岭及鸭脷洲向大屋村建设计划。

4 月，与中信合作，取得蓝田地铁上盖发展权。

4 月 10 日，投得葵涌七号货柜码头发展权。

4 月，与新世界发展公司主席郑裕彤、恒基兆业公司主席李兆基、加拿大帝国商业银行联组协平世博发展有限公司。

5 月 18 日，美国《财富》杂志称：李嘉诚在全球 98 位亿万富豪中，居第 26 位。

5 月，投得加拿大温哥华世界博览会旧址发展权。

6 月，与李兆基、邵逸夫、周文轩、曹文锦等合作，竟投得新加坡展览中心发展权。

10 月，李嘉诚全面收购青洲英泥公司。

11 月 26 日，与华润公司合作，宣布发展天水围物业计划。

1989 年 6 月 9 日，获加拿大卡加里大学颁发的荣誉法学博士头衔。

同年，美国《财富》杂志、《人民日报》等均报道李嘉诚名列世界超级亿万富豪消息。

1990 年 1 月，夫人庄月明女士突发心脏病去世。

同月，宣布投资 135 亿港元发展蓝田汇景花园、茶果岭丽港城及天水围发展嘉湖山庄计划。

2 月 7 日，出席汕头市第四届迎春联欢节晚会。汕头市市长陈燕发向李嘉诚颁发“汕头市荣誉市民”证书及金钥匙。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2 月 8 日，出席汕头大学落成庆典。会晤了李铁映、荣毅仁、林若、李后、周南等。

4 月 7 日，由和黄、中泰和英国大东电报局合作投资的“亚洲卫星一号”，由中国“长征三号”运载火箭成功地送入东南亚上空的同步轨道。

12 月 15 日，港督卫奕信向李嘉诚颁发“商业成就奖”。

1991 年 7 月，李嘉诚以长实系四大公司名义捐款 5000 万港元赈助华东灾区。

8 月，长实与新世界发展公司和法国的两个财团合作，计划投资 30 亿港元，建设尖沙咀高架铁路。

10 月 24 日，李嘉诚及其长实集团已购入加拿大赫斯基石油公司 95% 股份。

12 月 17 日，应邀出席汕头经济特区成立 10 周年暨特区范围扩大庆典仪式。

12 月 20 日，对汕头大学捐资增达港元 6.5 亿。

1992 年 3 月 12 日，时任中共中央总书记江泽民接见李嘉诚。

3 月 26 日，长江实业（集团）有限公司公布 1991 年业绩。

4 月 2 日，李嘉诚辞去香港上海汇丰银行董事局副主席职务。

4 月 28 日，北京大学授予李嘉诚名誉博士。李嘉诚即席发表了《中国人和亚洲人的时代》的讲演。

同月，被聘为广东省教育基金会名誉会长。

5 月 1 日，在深圳成立合资的深圳长和实业有限公司。

9 月，参加中国内地、中国香港、中国台湾携手联组的海南洋浦土地开发有限公司的投资，开发洋浦自由港及投资地产。

9 月 21 日，受聘为广州中华民族文化促进会名誉会长。

1993 年 2 月 2 日，李嘉诚再捐资 2 亿港元，支持汕大的改革开放，吸引高素质人才。至此，李嘉诚对汕大捐资总额达 8.8 亿多港元。

2 月 5 日，李嘉诚被授予“广州市荣誉市民”称号。时任国家主席杨尚昆出席大会表示祝贺。

3 月 18 日，长实公布 1992 年度业绩，盈利为 62 亿多港元。创历史新纪录，比 1991 年增长 28%。李嘉诚宣布：转向中国内地市场拓展。目前国内项目占集团资产值的 25%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3月16日，香港李嘉诚汕头大学基金会有限公司与汕头市政府达成协议，汕头第一城开发有限公司宣告成立。

5月13日，李嘉诚投资35亿港元参与福州市旧城区三坊七巷的改造和重建工程正式签约。

6月16日，李嘉诚与大公子李泽钜、二公子李泽楷进京，受到时任中共中央总书记江泽民接见。并考察华夏古都北京的社会经济发展新貌及投资环境与有关投资项目。

12月9~11日，李嘉诚到京参加中国香港特别行政区筹委会预委会第二次会议。

是年，李嘉诚对“中国残疾人基金”捐资1亿港元。

1994年2月28日，李嘉诚为“汕头教育基金”捐款1000万港元。并被聘为该“基金”永远名誉会长。

6月21日，李嘉诚捐资1000万港元，帮助广东省救助受严重水灾地区。

7月2日，李嘉诚捐资1100万港元，帮助潮州市兴建50所山区基础小学。

11月28日，李嘉诚投资20亿人民币，由汕头市政府负责建设的微利房“安居工程”动工。

1995年8月，李嘉诚的“长江实业（集团）有限公司”及其附属公司的市值已超过2700亿港元。

9月25日，以李嘉诚等为信托人组织发起的“香港明天更好”基金在香港成立。

11月9日，李嘉诚为家乡捐建的“潮州残疾人活动中心”落成。时任中国残疾人联合会主席的邓朴方题写匾名。

1996年2月3日19时14分，云南省丽江地区发生7.0级地震，损失惨重。李嘉诚闻讯，于2月9日以旗下3家公司名义，捐款1000万港元，以示爱心及支援。

5月10日，李嘉诚旗下的长实集团，首期注资15.05亿元人民币，与广东省南海市合作建设经营高等级公路网络。是日举行合同正式签署仪式。

1999年4月被英国《泰晤士报》选为千禧年企业家年奖大奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



5 月，被英文版的《亚洲周刊》评选为亚洲区 50 位最具权力人物之一。

同年，长江实业集团除税后盈利达 1850 亿港元。

和黄出售 Orange，净赚 1130 亿港元，成为世界上赚钱最多的交易。

1999 年《福布斯》(Forbes)世界富豪排名榜中位列第十，为亚洲首富。同年，获英国剑桥大学荣誉法学博士。

2000 年，李嘉诚为大股东的网股 Tom.com 上市，50 万人抢购，轰动一时。同年，和黄先后收购英、意、奥、以等国 3G 相关业务，开始构建 3G 王国。

2000 年，长江实业集团总市值约为 8120 亿港元。

2001 年 1 月起，李嘉诚基金会开始实施全国宁养医疗服务计划，每年捐资 2500 万元，在北京、上海、广东、甘肃等 15 个省市的 20 所医院中建立了宁养院。

3 月，和黄健宝保健品有限公司成立。

5 月，李嘉诚在汕头大学师生大会上做了题为《创新求进挑战科技新世纪》的演讲。

同年，长江实业(集团)有限公司及联营的和记黄埔有限公司被《亚洲周刊》评为“2001 年国际华商 500 强”冠亚军。

2002 年 7 月，李嘉诚分拆旗下的长江生命科技集团，计划在创业板上市。同年，李嘉诚以 2.5 亿美元买下环球电讯（GlobalCrossing）公司资产。

李嘉诚在当年的世界富豪排名第 23 位，资产 100 亿美元。

2003 年 11 月，和记黄埔公司实际注资 1.17 亿美元（约合 10 亿元人民币）与同仁堂组成“同仁堂和记医药投资公司”，占 49%的股份。同年，李嘉诚在世界富豪排名第 28 位，资产 78 亿美元。

2004 年，和记黄埔与广州白云山合资成立广州白云山和记黄埔中药有限公司。合资公司投资总额为 3.45 亿元，注册资本 2 亿元，双方各占 50%的股份。同年，李嘉诚在世界富豪排名第 19 位，资产 124 亿美元。

同年南亚海啸，李嘉诚通过旗下的和记黄埔及李嘉诚基金会，共捐出 300 万美元予受灾人士。

李泽钜代表所在公司捐赠港币 1 亿元，用于建设国家游泳中心“水立方”。

2005 年 2 月 28 日，和记黄埔用 3.47 亿元拍下了成都温江光华大道西沿线

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一块面积 560 亩的土地。

5 月，长江实业和和记黄埔各占 50%股权共同组建的志力有限公司以 16.23 亿元拍得汉口闹市区的两块商业“宝地”的使用权。

同月，李嘉诚先以 1.84 亿元人民币收购北京市昌平区占地约 30 万平方米的北新嘉园住宅项目，后又投资约 10 亿元人民币，与天津市地下铁道总公司联合开发位于天津市营口道的一块近 2 万平方米的土地。

当月，李嘉诚向香港大学医学院捐出港币 10 亿元以资助医科学生及医学研究用，香港大学校长徐立之称将重新命名香港大学医学院为“香港大学李嘉诚医学院”，并于 2006 年 1 月 1 日正式易名，此次转名引起社会巨大争议。

6 月，和记黄埔与重庆市国土房管局签订协议，以人民币 5 亿多元的价格收购北部新区一块土地。

7 月，和记黄埔集团地产（天津）有限公司以 4750 万美元资本，完成了在天津和平区的工商注册，正式入驻和平区投资发展集团明星工业园。

10 月 10 日，基金会与和记黄埔共捐出 50 万美元给巴基斯坦地震灾民。再斥资 5 亿元人民币收购重庆北部新区一块土地，用以发展住宅及商用物业。

当月，李嘉诚旗下公司四方宣布将斥资 8 亿港元，以分期支付的方式购买中国人寿（海外）扩大后 40%的股权。

2005 年 11 月，李嘉诚（加拿大）基金向加拿大多伦多圣米高医院捐出 2500 万元加币（当时约 1 亿 6 千 4 百 75 万港元），兴建以他命名的医学教育大楼。该大楼于 2009 年落成。

同年，世界富豪排名第 22 位，资产 130 亿美元。

2006 年 9 月，李嘉诚被评资产稳居亚洲首富。同年，世界富豪排名第 10 位，资产 188 亿美元。

2007 年，李嘉诚为新加坡国立大学的李光耀公共政策学院捐献 1 亿港元。

同年，世界富豪排名第 9 位，资产 230 亿美元，亚洲排名第 1 位。

2008 年 5 月 12 日，四川汶川发生 7.9 级大地震，李嘉诚以李嘉诚基金会、长实集团、和黄集团的名义两次捐款达 1.3 亿元人民币，为灾区学生设立特别教育基金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2008 年 5 月 19 日，李嘉诚致函中央政府驻港联络办公室主任高祀仁，再以李嘉诚基金会、长江集团、和记黄埔集团的名义捐款 1 亿元人民币，用于为灾区学生设立特别教育基金。

2009 年 4 月 22 日，李嘉诚旗下长江集团、和记黄埔联合向 2010 年上海世博会中国馆捐赠人民币 1 亿元。

李嘉诚蝉联 2009 年香港首富。

2010 年 7 月 30 日，李嘉诚旗下的长江基建、港灯、李嘉诚基金会有限公司及李嘉诚海外基金会，以 57.75 亿英镑竞购法国电力集团旗下部分英国电网业务。

9 月 6 日，中国国家主席胡锦涛在广东深圳接见李嘉诚。

2011 年，李嘉诚功夫茶传奇故事入选国家孔子学院汉语外教文章。

同年福布斯公布富豪榜，李嘉诚位于排行榜第 11 位。

9 月 28 日，国家孔子学院把成就李嘉诚的一道功夫茶传奇故事搬上国际频道，中英文全球推广。

2012 年福布斯富豪榜中，李嘉诚排名第 9，荣膺亚洲首富。

同年福布斯公布全球最具影响力人物排行榜，李嘉诚位于排行榜第 31 位。

2013 年 1 月 10 日，福布斯公布李嘉诚财富增至 300 亿美元，继续稳坐香港首富宝座。

同年华人富豪榜发布，李嘉诚继续蝉联华人首富，自 1999 年超越李兆基以来，他已是在榜首的第 15 个年头了。

6 月 30 日，李嘉诚参加汕头大学 2013 学年度毕业典礼及系列活动，勘察汕大新医学院地址，参加建设项目启动仪式。

12 月，李嘉诚通过旗下的风投公司 Horizons Ventures 投资一家国外比特币支付初创公司 Bit Pay。

2014 年 3 月，李嘉诚将屈臣氏股份近 25% 作价 440 亿港元卖给新加坡主权基金淡马锡，8 个月当中李嘉诚套现超过 710 亿港元。

6 月 13 日，李嘉诚投资 1.8 亿港元的人造蛋黄酱在香港发售。

6 月 18 日，李嘉诚旗下的维港投资宣布，投资美国纽约科技公司，已为该

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公司完成 1000 万美元的 A 轮融资，用于研发培植细胞、制造皮革等技术。

8 月 2 日，李嘉诚竞价收购爱尔兰 Awas 航空租赁公司旗下约 100 架飞机资产，合作伙伴遍及全球 50 个国家的近百家航空运营商。李嘉诚控股的和记黄埔公司以约 8.5 亿欧元收购爱尔兰移动通信服务商 O2，重组了爱尔兰第二大移动通信运营商。

同年福布斯公布全球富豪排名，李嘉诚净资产总值高达 310 亿美元，蝉联亚洲首富，全球排行第 20 位。

2015 年 1 月 9 日，李嘉诚旗下的两家公司长江实业与和记黄埔宣布合并，组成新公司长和。两家公司的地产业务归入另一家新成立的公司长地。李嘉诚同时担任长和与长地的主席。重组后的企业注册地点从香港迁移至开曼群岛，李嘉诚表示此举只是为方便公司资本国际运作。

1 月 20 日，长江实业及其子公司长江基建集团签订协议，成立一家合资企业，此企业将收购并经营管理英国 Eversholt 铁路集团。此次交易收购价为 10.27 亿英镑（相当于 120.17 亿港元）。

同月，和记黄埔以 102.5 亿英镑收购英国第二大移动电信运营商 O2UK，该交易有可能成为李嘉诚最大手笔的海外收购。

8 月 19 日，胡润发布 2015 年全球华人富豪榜，李嘉诚以 2000 亿元财富位列全球华人富豪第二位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录二　李嘉诚经典语录

1. 人若软弱就是自己最大的敌人。
2. 人若勇敢就是自己最好的朋友。
3. “不可能”只存在于蠢人的字典里。
4. 有理想在的地方，地狱就是天堂。
5. 有希望在的地方，痛苦也成欢乐。
6. 每天告诉自己一次：我真的很不错。
7. 一切伟大的行动和思想，都有一个微不足道的开始。
8. 要克服生活的焦虑和沮丧，得先学会做自己的主人。
9. 生活若剥去理想、梦想、幻想，那生命便只是一堆空架子。
10. 上帝从不埋怨人们的愚昧，人们却埋怨上帝的不公平。
11. 理想的路，总是为有信心的人预备着。
12. 第一个青春是上帝给的；第二个青春是靠自己努力的。
13. 思想如钻子，必须集中在一点钻下去才有力量。
14. 肯承认错误，则错已改了一半。
15. 得意时应善待他人，因为你失意时会需要他们。
16. 自己要先看得起自己，别人才会看得起你。
17. 你可以用爱得到全世界，你也可以用恨失去全世界。
18. 愚者用肉体监视心灵，智者用心灵监视肉体。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

19. 获致幸福的不二法门是珍视你所拥有的，遗忘你所没有的。

20. 贪婪是最真实的贫穷，满足是最真实的财富。

21. 好好扮演自己的角色，做自己该做的事。

22. 只要有信心，人永远不会挫败。

23. 不论你在什么时候开始，重要的是开始之后就不要停止。

24. 不论你在什么时候结束，重要的是结束之后就不要悔恨。

25. 快乐要懂得分享，才能加倍地快乐。

26. 抱最大的希望，尽最大的努力，做最坏的打算。

27. 乐观者在灾祸中看到机会；悲观者在机会中看到灾祸。

28. 有勇气并不表示恐惧不存在，而是敢面对恐惧、克服恐惧。

29. 如你想要拥有完美无瑕的友谊，可能一辈子找不到朋友。

30. 那些私下忠告我们，指出我们错误的人，才是真正的朋友。

31. 只要有博大的胸襟，自己才不会那么骄傲，不会认为自己样样出众，承认其他人的长处，得到他人的帮助，这便是古人所说的“有容乃大”的道理。

32. 当一个人真正觉悟的一刻，他放弃追寻外在世界的财富，而开始追寻他内心世界的真正财富。

33. 所有的胜利，与征服自己的胜利比起来，都是微不足道。所有的失败，与失去自己的失败比起来，更是微不足道。

34. 人生自有其沉浮，每个人都应该学会忍受生活中属于自己的一份悲伤，只有这样，你才能体会到什么叫作成功，什么叫作真正的幸福。

35. 苦难的生活，是我人生的最好锻炼，尤其是做推销员，使我学会了不少东西，明白了不少事理。所有这些，是我今天 10 亿、100 亿也买不到的。

36. 我认为勤奋是个人成功的要素，所谓“一分耕耘，一分收获”，一个人所获得的报酬和成果，与他所付出的努力是有极大的关系。运气只是一个小因素，个人的努力才是创造事业的最基本条件。

37. 保持低调，才能避免树大招风，才能避免成为别人进攻的靶子。如果你不过分显示自己，就不会招惹别人的敌意，别人也就无法捕捉你的虚实。

38. 凡事都留个余地，因为人是人，人不是神，不免有错处，可以原谅人的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



地方，就原谅人。

39. 对人诚恳，做事负责，多结善缘，自然多得人的帮助。淡泊明志，随遇而安，不作非分之想，心境安泰，必少许多失意之苦。

40. 世界上并非每一件事情，都是金钱可以解决的，但是确实有很多事情需要金钱才能解决。

41. 如果在竞争中，你输了，那么输在时间；反之，你赢了，也赢在时间。

42. 一个人一旦失信于人一次，别人下次再也不愿意和他交往或发生贸易往来了。别人宁愿去找信用可靠的人，也不愿意再找他，因为他的不守信用可能会生出许多麻烦来。

43. 眼睛仅盯在自己小口袋的是小商人，眼光放在世界大市场的是大商人。同样是商人，眼光不同，境界不同，结果也不同。

44. 我凡事必有充分的准备然后才去做。一向以来，做生意处理事情都是如此。

45. 当生意更上一层楼的时候，绝不可有贪心，更不能贪得无厌。

46. 与其到头来收拾残局，甚至做成蚀本生意，倒不如当时理智克制一些。

47. 不义而富且贵，于我如浮云。是我的钱，一块钱掉在地上我都会去捡。不是我的，一千万块钱送到我家门口我都不会要。我赚的钱每一毛都可以公开，就是说，不是不明不白赚来的钱。

48. 我对自己有一个约束，并非所有赚钱的生意都做。有些生意，给多少钱让我赚，我都不赚……有些生意，已经知道是对人有害，就算社会容许做，我都不做。

49. 一个人除了赚钱满足自己的成就感之外，就是为了让自己生活得更好一点，如果只顾赚钱，并赔上自己的健康，那是很不值得的。

50. 虽然老板受到的压力较大，但是做老板所赚的钱，已经多过员工很多，所以我事事总不忘提醒自己，要多为员工考虑，让他们得到应得的利益。

51. 要给员工好的待遇及前途，让他们有受重视的感觉。当然，还要有良好的监督和制衡制度，不然山高皇帝远，一个好人也会变坏。

52. 对一个职工，如果他平时马马虎虎，我会十分生气，一定会批评，但他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有时做错事，你应该给他机会去改正。

53. 大部分的人都有部分长处部分短处，好像大象食量以斗计，蚂蚁一小勺便足够。各尽所能，各得所需，以量才而用为原则。

54. 一间小的家庭式公司要一手一脚去做，但当公司发展大了，便要让员工有归属感，令他们感到安心，这是十分重要的。管理之道，简单来说是知人善任，但在原则上一定要令他们有归属感，要他们喜欢你。

55. 长江取名基于长江不择细流的道理，因为你要有这样豁达的胸襟，然后才可以容纳细流。没有小的支流，又怎能成长江？

56. 领导全心协力投入热诚，是企业最大的鼓动力。与员工互动沟通，对同事尊重，才可建立团队精神。人才难求，对具备创意、胆识及谨慎态度的同事，应给予良好的报酬和显示明确的前途。

57. 可以毫不夸张地说，一个大企业就像一个大家庭，每一个员工都是家庭的一分子。就凭他们对整个家庭的巨大贡献，他们也实在应该取其所得，只有反过来说，是员工养活了整个公司，公司应该多谢他们才对。

58. 在我心目中，不理你是什么样的肤色，不理你是什么样的国籍，只要你对公司有贡献，忠诚、肯做事、有归属感，即有长期的打算，我就会帮你慢慢地经过一个时期而成为核心分子，这是我公司一向的政策。

59. 在我的企业内，人员的流失及跳槽率很低，并且从没出现过工潮。最主要的是员工有归属感，万众一心。

60. 亲人并不一定就是亲信。一个人你要跟他相处，日子久了，你觉得他的思路跟你一样是正面的，那你就应该可以信任他；你交给他的每一项重要工作，他都会做，这个人就可以做你的亲信。

61. 你们不要老提我，我算什么超人，是大家同心协力的结果。我身边有300员虎将，其中100人是外国人，200人是年富力强的香港人。

62. 一个总司令，是一个集团军的统帅，拿起机关枪总不会胜过机关枪手，走到炮兵队操作大炮也不如炮兵。但作为集团军的总司令不要管这些，只要懂得运用战略便可以，所以整个组织十分重要。

63. 商业的存在除了创造繁荣和就业，最大作用是服务人类的需要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考书目

[1] 夏萍著，《李嘉诚传》，香港：明报出版社，2000 年。

[2] 钟鸣编著，《李氏王国》，海口：南方出版社，2000 年。

[3] 陆敏珠编著，《李嘉诚少年与青年的成长经历》，北京：金城出版社，2002 年。

[4] 王志纲编著，《成就李嘉诚一生的八种能力》，北京：金城出版社，2003 年。

[5] 马驰主编，《李嘉诚成就一生大业的资本》，北京：中国致公出版社，2003 年。

[6] 商谋子编著，《做人·做事·做生意》，北京：中国盲文出版社，2003 年。

[7] 范静编著，《香港十大打工皇帝》，广州：广东旅游出版社，2003 年。

[8] 吕叔春编著，《李嘉诚一生三论》，北京，中国长安出版社，2005 年。

[9] 陈美华、辛磊著，《李嘉诚全传》，北京：中国戏剧出版社，2005 年。

[10] 武文编著，《李嘉诚富与贵的哲学》，北京：北京工业大学出版社，2006 年。

[11] 王伟锋编著，《李嘉诚经营智慧全集》，北京：国家行政学院出版社，2006 年。

[12] 商谋子编著，《李嘉诚经商智慧全书》，西安：西北大学出版社，2007 年。

[13] 窦应泰著，《李嘉诚家族传》，北京：华夏出版社，2008 年。

[14] 金泽灿、呼日乐编著，《李嘉诚全传》，呼伦贝尔：内蒙古文化出版社，2008 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚

利润来自大趋势

近年来，虽然李嘉诚称依然看好中国经济，但抛售中国内地资产和香港资产却毫不含糊，并最终几乎出清。

在一次采访中，李嘉诚讲述了自己能立于不败之地的成功之道：对重大趋势要有“悟性”，方能赚得巨利，必成大赢家。

本书全面记录了李嘉诚从一个贫困少年成长为华人首富的不凡历程，探寻李嘉诚基业常青的秘密，以及其经商和管理的智慧。

上架建议 人物传记 / 励志

ISBN 978-7-5075-4454-1



定价：39.80元